



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**BENEFITNÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

BENEFIT REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Natálie Novosadová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Natálie Novosadová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Benefitní odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému zaměstnaneckých výhod společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny v systému zaměstnaneckých výhod společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRANHAM. L. 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 264 s. ISBN 9788075983619.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem na rozvoj systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část popisuje základní pojmy spadající do oblasti řízení a odměňování zaměstnanců. Analytická část se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, na řízený rozhovor a dotazníkové šetření. V poslední části diplomové práce je představen návrh opatření ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Klíčová slova

systém odměňování, odměňování, zaměstnanecké výhody, motivace, zaměstnanec, zaměstnavatel

Abstract

The diploma thesis deals with a proposal for the development of a remuneration system in a selected company ABC s.r.o. The thesis is divided into theoretical, analytical and design part. The theoretical part describes the basic concepts in the field of management and remuneration of employees. The analytical part focuses on the analysis of the internal and external surroundings of the company, controlled interview and questionnaire survey. The last part of the diploma thesis deals with proposing measures to increase employee satisfaction and loyalty.

Key words

remuneration system, remuneration, employee benefits, motivation, employee, employer

NOVOSADOVÁ, Natálie. *Benefitní odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134483>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

podpis studenta

Poděkování

Poděkování patří vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za přínosné, odborné rady a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti ABC s.r.o., za poskytnutou pomoc zejména v oblasti praktické stránky diplomové práce. Velké poděkování chci vyjádřit své rodině a přátelům, kteří mě podporovali během mého studia a vytvářeli mi potřebné zázemí.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů	15
1.2 Řízení odměňování pracovníků	16
1.2.1 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců	17
1.2.2 Propojenost politiky celkového odměňování a procesů ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám	22
1.3 Význam benefitů v systému odměňování.....	25
1.4 Třídění zaměstnaneckých benefitů.....	27
1.4.1 Třídění zaměstnaneckých benefitů z hlediska věcného	27
1.4.2 Třídění zaměstnaneckých benefitů dle způsobu poskytování	28
1.4.3 Třídění zaměstnaneckých benefitů dle daňových dopadů.....	30
1.5 Faktory ovlivňující politiku a praxi benefitního odměňování	30
1.5.1 Faktory vnitřního prostředí.....	30
1.5.2 Faktory vnějšího prostředí.....	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
2.1 Charakteristika společnosti ABC s.r.o.	33
2.2 Analýza hospodářské situace společnosti ABC s. r. o.	33
2.2.1 Náklady.....	34
2.2.2 Výnosy.....	35
2.2.3 Výsledek hospodaření	36
2.2.4 IN05.....	37

2.3	Současný systém benefičního odměňování pracovníků ve společnosti ABC s.r.o.....	38
2.4	Analýza spokojenosti vedení společnosti ABC s.r.o. s benefičním systémem odměňování	41
2.5	Faktory ovlivňující systém benefičního odměňování ve společnosti ABC s.r.o.	42
2.5.1	Vnější faktory	42
2.5.2	Vnitřní faktory	48
2.6	Shrnutí analytické části.....	69
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	71
3.1	Návrh změn benefičního odměňování ve společnosti ABC s.r.o.	71
3.1.1	Nadstandardní pracovní volno	71
3.1.2	MultiPas a Multisport karta	74
3.1.3	Modré volání O ₂	78
3.1.4	Příspěvek, sleva na dovolenou.....	80
3.1.5	Příspěvek na dopravu do zaměstnání	82
3.1.6	Doplňkové penzijní spoření.....	83
3.2	Vyhodnocení nákladového zatížení pro společnost ABC s.r.o.....	85
3.3	Výběr konkrétních benefitů, které budou zavedeny do společnosti ABC s.r.o.	86
3.4	Zavedení konkrétního modelu zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC s.r.o.....	87
3.4.1	Ekonomické zhodnocení nově navržených benefitů pro společnost ABC s.r.o.	87
3.4.2	Harmonogram zavedení nově navržených zaměstnaneckých benefitů	90
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94

SEZNAM OBRÁZKŮ	100
SEZNAM TABULEK	101
SEZNAM GRAFŮ	103
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	104
SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Pracovníci zastávají v dnešní době ve společnostech stále významnější roli, a právě ty společnosti, které si tuto skutečnost uvědomují, mohou vítězit nad konkurenčními společnostmi. Ve 21. století zvítězí ti, kteří budou mít správně motivované, oddané a loajální pracovníky. Otázkou však zůstává, jak tohoto dosáhnout. V posledních letech se stále více ukazuje, že nejsilnějším motivačním nástrojem už dávno nejsou jen peníze v podobě mzdy, ale že se projevují stále nové tendence, kdy lidé preferují více volného času, sportovní a kulturní využití a vlastně správné rozložení soukromého a pracovního života tak, aby jim to co nejlépe vyhovovalo. Jako vhodný nástroj pro zaměstnavatele při shánění nových pracovníků a udržení stávajících může posloužit správně sladěný výběr zaměstnaneckých benefitů, které povedou ke spokojenosti zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců je spojena s výkonností, je tedy potřeba pro zaměstnavatele znát, jak tuto spokojenost zaměstnanců zajistit (1).

V dnešním světě již není pojem zaměstnanecké benefity nic nového, už Tomáš Baťa věděl, že spokojené zaměstnance u něj drží poskytování i jiných nepeněžních benefitů. Jako například zvýhodněné bydlení, nebo vzdělávání ve společnosti. V dnešní době je velmi důležité rozvíjení a efektivní využívání lidských zdrojů. Pro zaměstnavatele je důležité umět využít všechny možnosti, jak si zaměstnance udržet, jak udržet svou konkurenceschopnost vůči ostatním společnostem. Zaměstnavatelé se tedy neustále předhánějí v tom, jak získat nové zaměstnance a současně udržet ty stávající (1).

Zaměstnanci jsou si tohoto tlaku vědomi a sami vyhledávají poskytování benefitů ve společnostech. Považují je za důležitou složku při změně pracovního místa. Zaměstnavatelé se tudíž musí snažit hledat v této oblasti stále nové způsoby, jak zaměstnancům umět nabídnout vždy něco navíc, než nabízí jejich konkurent. Na tyto nepeněžní formy odměňování je v dnešní společnosti stále více nahlíženo. Pokud chce mít společnost zaměstnance dobře motivované, je zapotřebí využívat všechny dostupné motivační faktory. Jako jedny z nezanedbatelných motivačních faktorů mohou být právě zaměstnanecké výhody neboli benefity (1).

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Následující kapitola se bude věnovat cílům práce, výzkumným metodám a postupům zpracování.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vhodných změn v systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti ABC s.r.o. Dílčími cíli je rozbor spokojenosti zaměstnanců se stávajícím stavem poskytovaných benefitů ve společnosti ABC s.r.o. V začátku práce dojde k uvedení teoretických východisek, na základě literární rešerše pro zkoumanou oblast, za pomoci kterých budou definovány cíle a jednotlivá tvrzení. Tato stanovená tvrzení budou následně potvrzena nebo vyvrácena za pomoci primárního výzkumu. V metodice práce budou následně popsány vzorky respondentů, představení společnosti, rozhovory s předními představiteli společnosti, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. V následující části tyto zpracované výstupy představeny a dojde k navržení konkrétního modelu nově zvolených zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC s.r.o. Očekává se, že zavedení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti povede k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, lepším pracovním výkonům a současně upevní dobré jméno společnosti na trhu práce. Za další velký přínos bude požadované získání konkurenceschopnosti pro společnost na trhu práce (2).

Zdroje dat:

Sekundární zdroje

Definování údajů, řešení teoretických východisek, výzkum bude založen na rozboru veřejně dostupných dat – odborných publikací, knižních zdrojů, online databází a odborných časopisů.

Primární zdroje

Po definování teoretických východisek dojde k využití primárních zdrojů dat, které pomohou v řešení konkrétní problematiky a uspokojí specifické informační požadavky nutné pro tuto práci. Primární zdroje odhalí data, která nejsou dostupná z druhotných

zdrojů. Sběr vhodných dat vyžaduje podstoupit určitý proces, aby bylo dosaženo těchto datových zdrojů.

Použité metody při zpracování diplomové práce:

Analýza

Metoda, umožňující rozložit zkoumaný jev na části, prvky, procesy a vztahy a ty dále podrobit vhodným druhem analýzy. Díky tomu je možné lépe proniknout k podstatě zkoumaného problému (3).

Syntéza

Metoda navazující na analýzu. Z jednotlivých faktů získaných pomocí dalších metod vytváří ucelenou výpověď o zkoumaném problému (3).

Dedukce

Logická metoda založená na sylogismu, typu deduktivního uvažování, kdy se ze dvou původních předpokladů vyvodí závěr (3).

Faktografická rešerše

Jedná se o výsledek vyhledávání informací, které mají formu dokumentografických nebo faktografických záznamů (4).

Index 05

Jedná se o index vyjadřující důvěryhodnost podniku z hlediska schopnosti splácet a jeho budoucí prosperity. V případě že je podnik málo zadlužen nebo vůbec, je doporučená hodnota pro EBIT/nákladové úroky devět (5).

Regresní analýza

Statistická metoda, slouží pro predikci budoucího vývoje na základě vstupních dat získaných z minulosti. Požívá se pro modelování a předvídání finančních a ekonomických ukazatelů (6).

Dotazování ústní

Dojde k metodě rozhovoru s hlavními představiteli společnosti, která bude založena na dotazování přímém, tedy na verbální komunikaci.

Dotazování písemné

Jako hlavní nástroj výzkumu byla proto zvolena metoda dotazníkového šetření. Tato metoda je charakterizována jako způsob shromažďování informací od respondentů (dotazovaných subjektů), a to na základě buď písemných otázek, nebo na základě výpovědí v rozhovorech. Jako nástroj k zjištění požadavků a potřeb zaměstnanců slouží anonymní dotazníkové šetření umožňující zachytit i hlavní identifikační znaky pracovníků, především věk, pohlaví, délku působení v podniku, případně profesi. V návaznosti na dotazování ústní dojde na dotazování písemné pomocí nástroje dotazníku. Bude vybrán reprezentativní vzorek respondentů. Písemné dotazování bylo zvoleno z důvodu objektivnosti, anonymity a poskytnutí dostatečného času respondentům na vyjádření (3).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem této kapitoly je objasnění teoretických východisek pro zpracování tématu diplomové práce.

První část diplomové práce je zaměřena na získání teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, definuje teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pojem motivace, oddanost a angažovanost. Dále přechází na význam benefitů v systému odměňování jako nedílnou součást motivace, oddanosti a angažovanosti pracovníků. Klade důraz na propojenost celkové politiky odměňování pracovníků a procesů ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám.

1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“
(8, str. 47).

Poněkud komplexněji formuloval řízení lidských zdrojů Watson. Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddaností lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost (9).

Řízení lidských zdrojů tedy představuje vlastně komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filosofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí v organizaci. Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo mělo by být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování poskytnutých služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace (8).

1.2 Řízení odměňování pracovníků

Řízení odměňování pracovníků se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování) usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ni zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace (2).

Odměňování pracovníků zastává důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni a jeho obsahem jsou filosofie, strategie politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systému odměňování (10).

S rostoucí výší průměrné měsíční mzdy, která se v polovině roku 2020 v soukromém sektoru vyšplhala téměř na 35 tisíc korun hrubého, a nedostatkem pracovních sil na pracovním trhu se neustále posiluje důležitost správně nastaveného systému odměňování. Zaměstnanci již nezajímá pouze finální částka, která jim chodí každý měsíc na účet, ale způsob, jakým společnost k dané částce dospěla, a možnosti, jak se mohou na výsledné mzdě a dalších odměnách svým výkonem podílet. Základním cílem systému odměňování je správná motivace zaměstnanců, která je také jedním z klíčových faktorů úspěchu dané společnosti. Motivovaní zaměstnanci jsou výkonnější, loajálnější a projevují větší angažovanost. Snižuje se také riziko jejich odchodu ke konkurenci. Správně nastavený systém odměňování však není u mnoha českých firem samozřejmostí. „Základem zdravého mzdového systému by měla být jeho jednoduchost a přehlednost, aby se v něm vyznal každý zaměstnanec. Dále je důležitá transparentnost, kdy by měla být pro odměňování nastavena jasná a jednotná pravidla. S tím také souvisí spravedlnost, která zajišťuje, že srovnatelné profese jsou odměňovány stejným způsobem (11).

1.2.1 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní, dobrovolné chování (2).

Těmito faktory zpravidla bývají:

- **motivace** - síla a směr chování, které ovlivňují zaměstnance tak, aby se chovali určitým způsobem,
- **oddanost** - síla, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace,
- **angažovanost** - stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu (8).

1.2.1.1 Motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali. Neboli to, co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali (8).

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat víc, než se od nich očekává. Dobře motivovaní lidé uplatňují dobrovolné chování, snaží se vyvinout větší úsilí a vytvořit něco navíc. Dodatečná motivace vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá ji k tomu, aby co nejlépe využili svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků (8).

Motivace je soubor faktorů, které nás aktivují k určitému výkonu, úkonu. Za pomoci motivace dosahujeme našich vytyčených cílů. Motivace může být:

- **vnitřní motivace,**
- **vnější motivace (8)**

Vnitřní motivace je ta nejpřirozenější forma motivace a často se jedná o tu, která nás v životě žene nejdále. Pokud jsou lidé motivováni touhou po úspěšné kariéře, to je vnitřní motivace (11).

Vnější motivace je převážně na zaměstnavateli. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení, různé formy benefitů. Je zapotřebí, aby zaměstnavatelé motivovali své zaměstnance správně a pozitivně, například slušným a rovným zacházením, neboť dlouhodobá negativní motivace může vést k nechutenství a odporu k práci (2).

Vnější a vnitřní odměny

Vnější odměny, poskytované pracovníkům v podobě peněžní odměny, pomohou přilákat a udržet pracovníky a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnitřní nepeněžní odměny, týkající se pravomoci a odpovědnosti, úspěšnosti a práce samé, mohou mít na motivaci hlubší a dlouhodobější dopad. Systémy odměňování by tedy měly zahrnovat určitou kombinaci vnějších a vnitřních potřeb.

Tabulka 1: Systém odměňování pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> • Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, smysluplná práce, ...) • Příležitost dosahovat úspěchu a rozvoj • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění • Zpětná vazba

Motivačními faktory jsou osobnost vedoucího, kontrolní zpětná vazba informace, možnost spolurozhodování, náplň práce, sociální program, systém ocenění a odměňování, image společnosti, vedlejší výhody, možnost postupu a kariéry, organizační klima, perspektivnost společnosti. Signálem nedostatečné motivace je nízká morálka, odmítavý přístup k mimořádným úkolům, neochota spolupracovat při požadavku „práce navíc“, přetahování přestávek, nemoc, fluktuace aj. (12).

Pokud zaměstnavatel motivuje zaměstnance pouze penězi nebo mzdou, jejich vydělávání nezajišťuje trvalou spokojenost, zejména v případě lidí s pevnou mzdou, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému (8).

Už i v malých českých společnostech se čím dál více rozšiřuje povědomí o skutečnosti, že "pouhé" zvýšení platu nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, ale jen komplexní personální a motivační systém zlepší pracovní morálku a spokojenost lidí (13).

V posledních letech se ukazuje, že nepeněžní odměny, které zaměstnavatelé poskytují ve formě benefitů, jsou stále častější a mezi zaměstnanci vyhledávanějším doplňkem a někde dokonce již nezbytným prvkem v celkové motivaci pracovníků. Jen dobře motivovaný zaměstnanec vykonává lépe svou práci a zůstávají za ním lepší pracovní výsledky, proto by se zaměstnavatelé měli o své zaměstnance starat, motivovat je odpovídajícím platovým ohodnocením, udržovat příjemný pracovní kolektiv, dopřát jim dostatek odpočinku ve formě pauz, dovolených a relaxačních benefitů. Dále by zaměstnavatelé měli inovovat, vymýšlet nové benefity, pečovat o pracoviště a komunikovat se svými zaměstnanci, protože komunikace je základ každého vztahu, i vztahu zaměstnavatel - zaměstnanec (14).

1.2.1.2 Oddanost

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Strategie oddanosti může být založena na modelu vysoké oddanosti, který zahrnuje politiky a postupy v takových oblastech řízení lidských zdrojů, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování, komunikace nebo spokojenost zaměstnanců. Při utváření vysoce oddané organizace by zásadní roli měli hrát personalisté. Tito by měli dbát na ztotožnění zaměstnanců

s organizací, vhodně zaměstnance informovat o cílech a hodnotách organizace, dále podněcovat management, aby v organizaci vytvářel klima důvěry slušným zacházením a spravedlivým odměňováním (8).

Bez ohledu na to, zda jde o malou společnost s několika zaměstnanci, nebo společnost, která zaměstnává stovky lidí - mezi největší aktiva společnosti patří věrnost a oddanost zaměstnanců. Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem toho, jak se společnosti daří zajistit si jejich loajalitu. Dosáhnout loajality u zaměstnanců určitou dobu trvá, přijít o ni lze však velmi rychle (12).

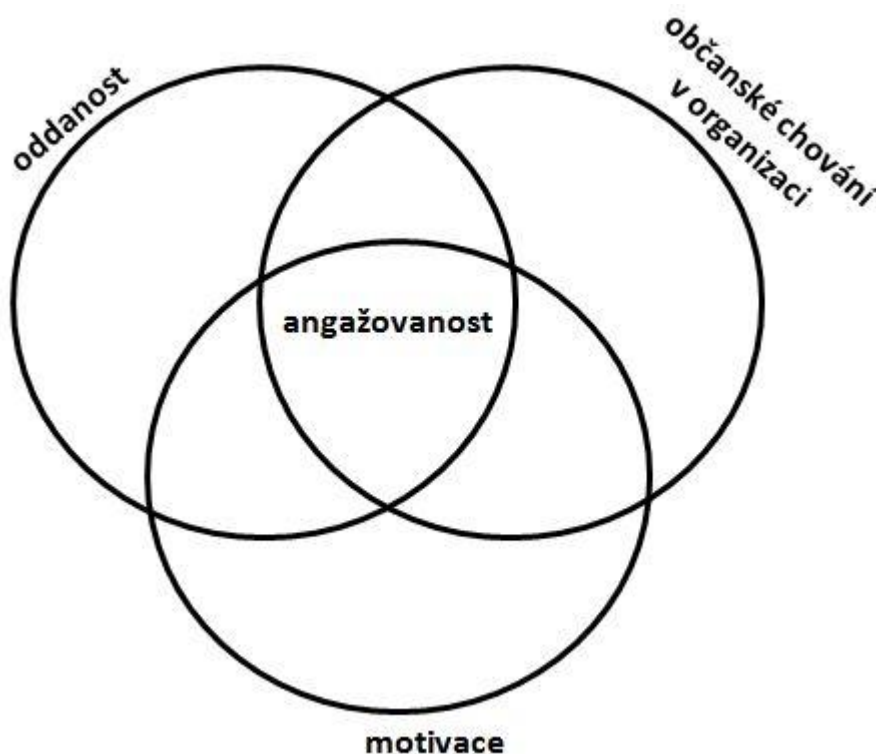
Zaměstnanci jsou nejdůležitějším aktivem organizace. Udržet je šťastnými a zainteresovanými je v této době velmi důležité, Hrozby snížení rozpočtů a nadbytečnosti vrhají na pracovníky neklid. I pokud budou muset firmy některé ze svých benefitů v budoucnosti omezit v závislosti na aktuálních poměrech ve firmě, mohou stále více ukázat oddanost svým zaměstnancům. Motivovaní zaměstnanci odpoví pilnější prací, takže organizace, které budou i nadále podporovat a odměňovat své zaměstnance v těchto těžkých časech, získají nejlepší pozici na silný vzestup v období znovuoživení (15).

1.2.1.3 Angažovanost

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Jedná se vlastně o ochotu pracovníků pracovat nad rámec smluvního ujednání. Pojem angažovanost může být používán specificky ve vztahu k vykonávané práci, aby vyjádřil stav, kdy se lidé zajímají o svou práci, přistupují k ní pozitivně, někdy dokonce i s nadšením, uplatňují dobrovolné chování a jsou motivováni k dosažení vysoké úrovně výkonu (8).

Složky angažovanosti zaměstnanců

Angažovanost má tři vzájemně se překrývající složky: motivace, oddanost a občanské chování v organizaci. Tyto složky jsou součástí modelu angažovanosti, který byl navržen v Institute for Employment Studies a který je znázorněn na obrázku (8).



Obrázek 1:Složky angažovanosti zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)

Většina manažerů sice souhlasí, že klíčem k úspěchu je zaměstnanecká angažovanost, jen málokdo ale ví, jak ji pozitivně a dlouhodobě ovlivňovat. Zaměstnanecká angažovanost má v praxi nesmírný význam, lídři 21. století si musí uvědomit, že je třeba začít jednat okamžitě (16).

Při zvyšování angažovanosti v práci hrají klíčovou roli linioví manažeři, kteří využívají opatření v takových oblastech, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků. Přístupy, které mohou sloužit ke zvyšování angažovanosti v organizaci, zahrnují řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců, nebo zlepšování pracovního prostředí (8).

Angažovanost pracovníka vždy vyžaduje proaktivní přístup vedoucího pracovníka na individuální bázi, přináší však nejlepší výsledky jak v udržitelnosti, tak při zvyšování angažovanosti zaměstnance v rámci dané firemní kultury, a to i v případě, že s ní zaměstnanec není zcela v souladu; leader zde vyvíjí zdravý tlak pomocí různorodých technik - koučování, mentoringu, pozitivní motivace, delegování a postupného rozšiřování pravomocí zaměstnance, zpětnovazebních rozhovorů, vysvětlování účelu a smyslu práce jednotlivce v rámci vyšších strategických celků atd. Téma angažovanosti v souvislosti s výkonem a motivací zaměstnanců stojí v popředí zájmu firem, přesto si mnoho z nich neuvědomuje, jak snadno ji lze ovlivňovat pomocí jednoduchých nástrojů a technik, do kterých je třeba investovat čas a energii (17).

Mohlo by se zdát, že pracovní síla složená z pracovníků, kteří jsou spokojeni se svou prací, je pro organizaci žádoucím a optimálním stavem. Jak však již bylo zmíněno výše, v současném globálním podnikatelském prostředí se stále jasnějším jeví fakt, že jen spokojenost s prací nestačí k tomu, aby pracovníci podávali požadovaný pracovní výkon s odpovídající vazbou na splnění organizačních cílů, že je i potřeba správně mít nastaveno řízení odměňování (18).

1.2.2 Propojenost politiky celkového odměňování a procesů ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám

Odměňování v dnešním světě řízení lidských zdrojů neznamená vždy jen peněžní způsob odměňování, ale moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zaměstnavatel musí neustále vymýšlet, jak svázat celkové složky jednotlivých stupňů odměňování do jednoho celku, který bude dávat smysl a při kterém bude zaměstnanec odměněn za svou vykonanou práci. Jen díky celistvému přístupu může systém fungovat správně. Se všemi složkami odměny se zachází jako s promyšleným a logickým systémem postupů odměňování. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Tyto výhody mohou být odloženy na později, nebo mít zásluhovou povahu jako např. penzijní systémy, pojištění nebo nemocenské dávky, také mohou být bezprostřední, jako např. podnikový automobil nebo půjčka. Tyto výhody bývají nákladnou součástí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy, někdy i více.

Vždy však musí být pečlivě naplánovány a řízeny (8).

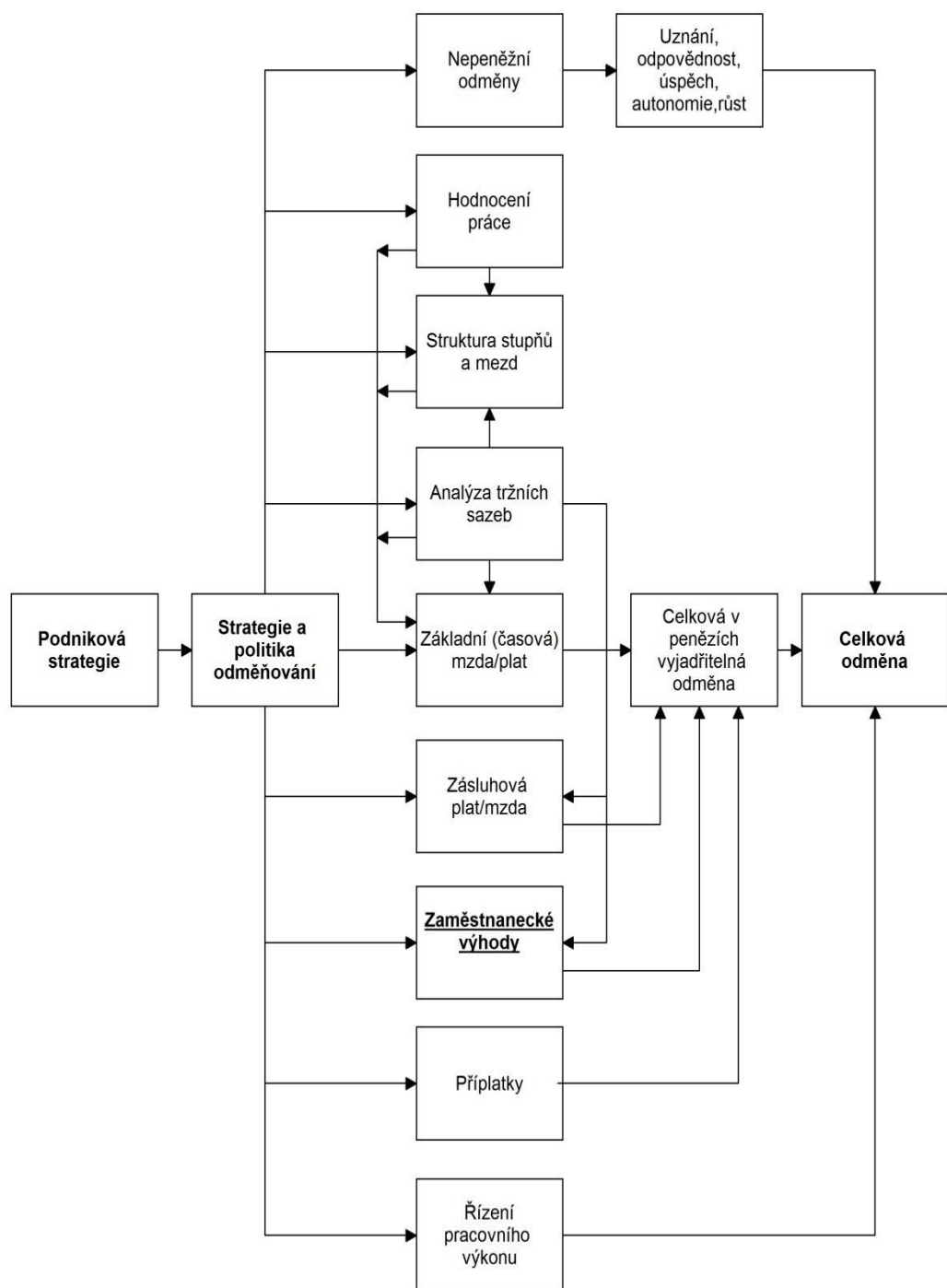
Zaměstnavatelé, kteří se chtějí stát skutečně preferovanými, se většinou přiklánějí k principu celkové odměny. Celková odměna je vlastně kombinací jak peněžních, tak nepeněžních odměn a je potřeba se všemi aspekty zacházet s promyšleným a logickým přístupem. V principu celkové odměny je udržován plat jako nejdůležitější složka, v rovnováze s celou řadou dalších nemzdových faktorů. Pokud si nemůže společnost dovolit vyplácet svým zaměstnancům vyšší mzdy, může využít kreativní způsoby, jak docílit jejich spokojenosti a přilákání nových talentů, a to poskytováním benefitů jako jedné ze složek celkové odměny (19).

Tyto prvky a vzájemné vazby jsou v systému odměňování velmi důležité a musí být spolu provázané v souladu s firemní strategií, její vizí a posláním. Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů musí být efektivní a hlavně spravedlivý. Měly by být uspokojovány potřeby jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele, který jim nabídne balíček benefitů při rozumném rozplánování nákladů (20).

Pro každou společnost je důležité, aby nedocházelo ke ztrátě motivace pracovníků a fluktuaci zaměstnanců a z tohoto důvodu je zapotřebí benefity volit tak, aby byly přizpůsobeny cílům podniku a aby vycházely ze specifických potřeb podniku (21).

Poskytování výhod, alespoň těch náročnějších, by se mělo opírat o analýzu návratnosti vynaložených prostředků, tj. porovnání cíle, kterého má být z dlouhodobějšího hlediska na základě výhod dosaženo. Jako nástroj ke zjištění požadavků a potřeb zaměstnanců slouží anonymní dotazníkové šetření umožňující zachytit i hlavní identifikační znaky pracovníků, především věk, pohlaví, délku působení v podniku, případně profesi (22).

V následujícím obrázku je znázorněna propojenost celkové odměny v systému odměňování a znázornění vazeb mezi nimi. Z obrázku vyplývá, že zaměstnanecké benefity mají v systému celkové odměny své důležité zastoupení, jako všechny ostatní prvky odměny (2).



Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 2)

1.3 Význam benefitů v systému odměňování

V systému odměňování jsou pod pojmem benefity označovány afekty, které vedou k optimalizaci pracovní síly a současně ke zvýšení efektivity práce. Zaměstnanecké benefity tudíž chápeme jako výhodu či prospěch někoho ve srovnání s někým jiným. V této diplomové práci bude na pojem benefit nahlíženo jako na zaměstnanecké výhody, které jsou ve světě často označovány jako *employee benefits*. Zaměstnanecké benefity se poskytují zaměstnancům vedle mzdy, jako tzv. nenároková složka. Vždy záleží jen na rozhodnutí a vůli zaměstnavatele, jaké benefity a jakou formu benefitů zaměstnancům poskytne. Na tyto benefity nevzniká žádný právní nárok, ze strany zaměstnavatele, jsou čistě dobrovolné (23).

Jak již bylo řečeno, benefity zaměstnavatel poskytuje nad rámec mzdy. Snaží se o zvýšení motivace zaměstnanců, o spokojenost a o posílení dobrých vztahů na pracovišti. Jen díky správně nastavenému systému zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel zvítězit v těžkém světě konkurence a získat kvalifikované pracovníky. Poskytování benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek (24).

Zaměstnavatelé se předhánějí v nabídce různorodých benefitů ve snaze zaměstnance získat, udržet a motivovat k lepším pracovním výsledkům. Na současném trhu práce tak platí, že zaměstnavatel, který svým zaměstnancům neposkytuje zaměstnanecké benefity, by se měl obávat, aby mu schopného zaměstnance nebo i skvěle fungující zaměstnanecký tým nepřebrala konkurence, která tyto výhody zaměstnancům nabídne (25).

Zaměstnavatelé, kterým záleží na celkové spokojenosti svých zaměstnanců, tím zvyšují jejich oddanost a loajalitu vůči své firmě, zaměstnanci nemají důvod přecházet ke konkurenčním firmám. Pokud zaměstnavatel zvolí správné benefity, jsou jeho zaměstnanci spokojení a motivovaní a dochází k rovnováze mezi jeho pracovním a osobním životem. Právě spokojenost zaměstnanců a správné motivování vede k vysoké produktivitě na pracovišti. Aby nedocházelo ke ztrátě motivace a současně docházelo ke zvyšování efektivity pracovníka, je zapotřebí benefity volit tak, aby byly

přizpůsobeny cílům podniku a aby vycházely ze specifických potřeb podniku. S neustálým vývojem na pracovním trhu dochází velmi často ke změnám pracovních benefitů. Benefity, o které byl dříve zájem, již nejsou atraktivní. Proto je potřeba, aby se tomuto oboru zaměstnavatel neustále věnoval, stanovil si cíle v oblasti motivace, stabilizace a rozvoje zaměstnanců, kterých chce za jejich pomoci dosáhnout (24).

Zaměstnanecké benefity slouží k motivaci zaměstnanců, k lepším pracovním výsledkům a pro uchazeče o zaměstnání dělají nabídku práce vedle ostatních nabídek lukrativnější. Pro mladé lidi, kteří vstupují do pracovního procesu, jsou právě rozmanité benefity (vedle výše mzdy) hlavním kritériem při výběru práce. Služební telefon nebo notebook berou již za samozřejmost, a proto zaměstnavatelé, aby zaujali schopné zaměstnance, nabízejí také nové formy benefitů, jako např. flexibilní pracovní dobu, dovolenou navíc, sick days nebo poukázky na vzdělávací, kulturní i sportovní akce. Velké zahraniční společnosti, které jsou na tento trend zvyklé, tak v řadě případů převálcují nabídky práce tuzemských zaměstnavatelů, kteří se s poskytováním zaměstnaneckých benefitů teprve seznamují. Doporučuje se, aby zaměstnavatelé poskytování zaměstnaneckých benefitů věnovali pozornost, sledovali nové trendy v této oblasti a aktivně reagovali na momentální poptávku po benefitech u zaměstnanců. Jen tak mohou na dnešním trhu práce konkurovat ostatním zaměstnavatelům a spolehlivé zaměstnance získat, udržet a motivovat k lepším pracovním výsledkům (25).

Novodobý zaměstnanec dnes již neočekává pouze běžné pracovní benefity, které byly poskytovány zejména ve formě finanční odměny. Zaměstnanci potřebují být součástí celku a pociťovat, že společnosti na jejich štěstí záleží. Potřebují být nejenom motivováni k dosahování dobrých výsledků, ale cítit i psychickou a fyzickou životní pohodu (26).

1.4 Třídění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity dělíme ze tří hledisek, a to z hlediska věcného, dále dle způsobu poskytování a dle daňových dopadů. V následujících kapitolách dojde k popsání a představení těchto benefitů.

1.4.1 Třídění zaměstnaneckých benefitů z hlediska věcného

Pro lepší přehled jsou benefity roztrženy do tří skupin, ze kterých si zaměstnavatel může vybírat podle toho, o které benefity mají jeho zaměstnanci největší zájem. První skupinou jsou benefity, mající vztah k práci, mezi tyto benefity se řadí například příspěvek na stravování, závodní stravování nebo občerstvení na pracovišti. Dále sem patří příspěvek na dopravu, vzdělání, nadstandardní pracovní volno apod. Další skupinou je hmotné vybavení pro zaměstnance, do této skupiny spadá například osobní vůz, notebook, mobilní telefon. A třetí skupina jsou zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy, do této skupiny se řadí zdravotní péče, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, dárky, sick days a různá připojištění (27).

Své místo si v českém prostředí zaměstnaneckých benefitů již našly také vstupenky do divadel a kin, permanentky do fitness center a bazénů nebo vzdělávací kurzy, školení a výuka cizích jazyků. Poměrně často mohou zaměstnanci využívat také různé úpravy a modifikace pracovní doby - např. pružnou pracovní dobu nebo tzv. stlačený týden, kdy pracují např. 10 hodin denně, ale jen 4 dny v týdnu (25).

Zdraví zaměstnanců by mělo být pro zaměstnavatele jednou z priorit, neboť pouze zdravý zaměstnanec může na 100 % konat svoji práci. V dnešní uspěchané době, kdy se řada zaměstnanců stravuje nepravidelně a nezdravě (často např. ve fast foodech), zavádí zaměstnavatelé pravidelné občerstvení na pracovišti. Běžně jsou zaměstnancům k dispozici nápoje (káva, čaj, voda) nebo drobné občerstvení (ovoce, sladké tyčinky, pečivo). Někteří zaměstnavatelé však poskytují svým zaměstnancům jídlo po celou pracovní dobu. Zaměstnanci tak mají k dispozici občerstvovací bar, kam mohou kdykoliv během dne přijít (na snídani, oběd, svačinu) a občerstvit se. Tento benefit přispívá nejen k budování přátelského kolektivu, neboť zaměstnanci se během dne setkávají u jídla, řeší společně pracovní úkoly, ale také ke zdravému životnímu stylu

zaměstnanců. Tomu přispívá také budování relaxačních zón na pracovišti, které mohou zaměstnanci kdykoliv během pracovní doby nebo po jejím skončení využít ke krátkému odpočinku. Součástí těchto relaxačních zón jsou obvykle pohodlná křesla či pohovky, relaxační hudba, ale také hrací prvky (kulečník, šipky, stolní fotbal apod.), které slouží zaměstnancům k odreagování. Zaměstnavatelé také často poskytují zaměstnancům služby maséra nebo cvičení jógy na pracovišti. K benefitům spojeným s péčí o zaměstnance však lze zařadit také preventivní odběry krve přímo na pracovišti, bezplatné lékařské prohlídky nebo tématicky zaměřené semináře a přednášky v oblasti zdraví, případně bezplatné odvykací léčby poskytované zaměstnancům - kuřákům. Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnavatelé by se vždy před výběrem zaměstnaneckých benefitů měli zaměřit na zaměstnance jakožto cílovou skupinu, které budou poskytovány. Záleží nejen na tom, jakou práci zaměstnanci konají, ale také na preferencích samotných zaměstnanců. Zaměstnavatelé by tak vždy měli aktivně reagovat na momentální zájem zaměstnanců o zaměstnanecké benefity, neboť jejich nevhodným výběrem mohou naopak zaměstnance demotivovat. Na druhé straně je vhodné vedle tradičních benefitů poskytnout zaměstnancům také některý méně obvyklý, který však pro ně bude zajímavý a budou jej využívat. Správná skladba benefitů motivuje zaměstnance a v pozitivním smyslu slova může odlišit pracovní nabídku zaměstnavatele od jiných nabídek na trhu práce (25).

1.4.2 Třídění zaměstnaneckých benefitů dle způsobu poskytování

Z hlediska způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je lze třídit na plošně poskytované benefity a na pružný systém poskytování benefitů.

1.4.2.1 Plošně poskytované (fixní) benefity

Toto plošné poskytování v poslední době zaměstnance již tolik neláká. Každý člověk má jiné preference, které se odlišují ať již například dle jeho věku, zaměření, pracovní specializace apod. Zaměstnavatel při tomto poskytování většinou nezjišťuje, zda o tyto benefity mají jednotliví zaměstnanci zájem, většinou neprovádí ani pravidelné průzkumy a často se může stát, že toto poskytování již pro zaměstnance ztratí atraktivnost. V tomto případě zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké benefity stejné pro všechny zaměstnance a je na nich, zda tyto benefity využijí, či nikoli (24).

I přes velmi značné náklady nemají přímý motivační význam, tzn. bezprostřední vliv na výkon pracovníka. Zaměstnanci je začnou chápat jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, nikoliv jako nadstandardní péči. Když však již tyto benefity jsou jednou zavedeny, nedají se jen tak jednoduše zrušit. V případě plošného poskytování nevyhovují všem zaměstnancům stejně, jejich využívání je proto ve srovnání s finančním odměňováním méně efektivní. Jsou poskytovány mechanicky na základě srovnání s jinými podniky (22).

1.4.2.2 Pružný systém zaměstnaneckých výhod (cafeteria systém)

Tento systém zavádění benefitů bývá uplatňován většinou u větších organizací, kdy jeho zavádění bývá zpravidla časově i finančně náročné. A současně vyžaduje pomoc odborníka z oblasti personalistiky. V případě cafeteria systému si může pracovník vybírat z určitého stanoveného balíčku výhod, na základě svých potřeb. Nabídka je od zaměstnavatele stanovena většinou na základě kritérií, o kterých si sám rozhodne, jako například počet odpracovaných let, pracovní zařazení apod. Zaměstnanci si pak z této nabídky můžou vybrat takové benefity, které nejvíce preferují a vyhovují jim (24).

Moderní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů tzv. cafeteria systém, umožňuje zaměstnancům za předem stanovených podmínek sbírat kredity, body nebo poukázky, které pak mohou proměnit za benefity dle vlastního výběru z předem určené nabídky (z katalogu odměn, menu benefitů). V nabídce benefitů pak mohou být vstupenky do divadel, poukázky na masáže, do aquaparků, fitness, slevy na nákup nejrůznějšího zboží nebo poukázky na dovolenou. Poskytované body, kredity nebo poukázky a jejich množství mohou reflektovat pracovní výsledky zaměstnance, délku jeho zaměstnání u zaměstnavatele apod (24).

Výhodou cafeteria systému je vysoká individualizace benefitů a efektivní využití prostředků zaměstnavatele pro motivaci zaměstnanců. Mohou být uspokojeny potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a zaměstnavatel může pružně reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech. Na druhé straně nevýhodou cafeteria systému může být administrativní náročnost zavedení tohoto systému pro zaměstnavatele (smluvní úprava podmínek čerpání jednotlivých benefitů u dodavatelů). Již dnes

ale existují společnosti, které pro zaměstnavatele cafeteria systém zprostředkovávají v plném rozsahu (25).

1.4.3 Třídění zaměstnaneckých benefitů dle daňových dopadů

Za nejvýhodnější řešení při zavádění poskytování zaměstnaneckých benefitů je možné považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a rovněž nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance. Na straně zaměstnavatele, ať již jde o osobu fyzickou nebo právnickou, je důležité, zda výdaj zaměstnavatele spojený s příslušným benefitem je daňově uznatelným výdajem, který snižuje základ daně z příjmů. Mezi daňově uznatelné výdaje patří takové výdaje, které poplatník skutečně vynaloží v souvislosti se získáváním zdanitelných příjmů, musí být vynaloženy v příslušném zdaňovacím období a za výdaje je považuje i zákon (23).

1.5 Faktory ovlivňující politiku a praxi benefitního odměňování

Na politiku a praxi řízení benefitního odměňování působí celá řada vlivů. Mezi tyto faktory nejčastěji patří ty, které vyplývají z vnitřního a vnějšího prostředí a faktory koncepční, související s teoriemi, názory a přesvědčeními o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu apod (2).

1.5.1 Faktory vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí tvoří kultura organizace a její typ podnikání, technologie a lidé. Politika praxe benefitního odměňování bude ovlivněna charakteristikami organizace z hlediska jejího účelu, výrobků a služeb, sektoru (soukromý, veřejný, dobrovolný nebo neziskový), a co je důležité, z hlediska kultury, která je ovlivňována všemi ostatními charakteristikami (2).

Technika a technologie

Technika a technologie má velký vliv na vnitřní prostředí, na to, jak je práce organizována, řízena a vykonávána. Zavádění nové techniky a technologie může vyústit do závažných změn systémů a procesů. Jsou potřebné odlišné dovednosti, jsou

vytvářeny nové metody práce, a tudíž i odměňování. Výsledkem může být rozšiřování kvalifikační základny organizace jejich pracovníků. Odměňování se zaměřuje na kvalitu a vzdělávání pracovníků (2).

Podniková strategie

Tam, kde se ubírá podnik, tam by mělo směřovat odměňování. Podniková strategie musí být provázána s odměňováním, aby došlo k celkovému souladu a naplnění poslání firmy. Podnik si musí uvědomit, že strategie týkající se lidí není jen záležitostí personálního útvaru, ale je to odpovědnost celé organizace (2).

Lidé, firemní kultura

Stále více roste význam vzdělanějších pracovníků, stále více organizací uznává fakt, že lidé tvoří odlišnost, zvláštnost, specifikum a že konkurenční výhodou je tyto lidi udržet a jejich vzdělávání podporovat. Cílem je získat, vzdělávat, rozvíjet, motivovat a udržet si takové zaměstnance (2).

Hledisko pracovníků

Politika benefitního odměňování by měla brát v úvahu aspirace, očekávání a potřeby pracovníků jako strany zainteresované na organizaci. Zapojování pracovníků má pro vytváření politiky a programů odměňování rozhodující význam. Je třeba zjišťovat přání pracovníků. Mělo by se naslouchat jejich poznámkám a připomínkám k existující praxi a také na nich stavět. Měli by být zapojováni do vytváření nových procesů odměňování a také by měli být zapojováni do vyhodnocování a realizace těchto procesů (2).

1.5.2 Faktory vnějšího prostředí

Významnou roli v otázkách odměňování (podoba, velikost odměny) v organizaci hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů organizace a pracovníků vnější mzdové faktory odměňování (11).

Rysy vnějšího prostředí jsou konkurenční tlaky, globalizace a změny demografických charakteristik zaměstnanosti (2).

Situace v odvětví

Dále do vnějších faktorů můžeme zahrnout situaci na trhu práce, jako například nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy benefitního odměňování pracovníků v organizacích konkurujících si na trhu práce (11).

Trendy v zaměstnávání lidí

Objevuje se rostoucí poptávka po dovednostech a speciální přípravě na povolání, zejména po pracovnících se znalostmi a informacemi, pracovnících zabezpečujících službu zákazníkům, po technickém a kancelářském personálu, po kvalifikovaných manuálních pracovnících. To společně s nedostatkem kvalifikovaných lidí spojených s nízkými mírami nezaměstnanosti ovlivňuje strategie odměňování (2).

Mezi další hlavní vnější faktory řadíme lokalitu práce a také pověst a jméno společnosti. Zaměstnanci jsou důležitým prvkem sebe prezentace. Nejde jen o výši platu či stravenky. Pro zaměstnance je důležitým benefitem též kvalitní pracovní prostředí, vztahy na pracovišti a respekt. Všichni pracovníci by měli být seznámeni s filozofií společnosti a měli by mít na paměti, že zastupují dobré jméno společnosti, ve které pracují. Měli by sdílet představy a zásady firmy (28).

V kontextu výše uvedených faktorů je třeba zvažovat podobu systému odměňování v organizaci, zvažovat ty aspekty odměňování, které rozhodují o efektivnosti odměňování v organizaci, o jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci (28).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz navrhnout systém benefičního odměňování, který povede ke zvýšení loajality pracovníku ve společnosti. Dílčím cílem práce je rozbor spokojenosti zaměstnanců se stávajícím stavem poskytovaných benefitů ve společnosti ABC s.r.o. V následující části tyto zpracované výstupy budou dále testovány. V závěru dojde k doporučení nových zjištění, která vyplynou z dotazníkového šetření a následných analýz ve společnosti.

2.1 Charakteristika společnosti ABC s.r.o.

Společnost ABC s.r.o. působí na českém trhu od roku 1991. Jedná se o velkoobchod s ovocem - zeleninou. Během své dlouhé historie se stala ve svém oboru největší ve střední Evropě. Společnost zásobuje mimo jiné také významné potravinářské řetězce, ale i menší zákazníky jako restaurace, školy, domovy pro seniory, lázně a jiné své osvědčené zákazníky. Distribuce a dovoz ovoce a zeleniny jsou zajištěny vlastním moderním vozovým parkem a vozy prověřených dopravních společností. Celou agendu zajišťuje dopravní oddělení. V rámci mezinárodní dopravy zajišťuje přepravu po mnohé významné dodavatele a odběratele ovoce a zeleniny na území Evropy. Společnost vlastní certifikát kvality potravin jako ČSN ISO 9001:2001, dále mezinárodní certifikát jakosti BRC certifikaci, dále pak certifikát jakosti IFS. Všechny tyto skutečnosti zaručují kvalitní servis, efektivní systém distribuce, kvalitu a zdravotní nezávadnost produktu, sledovatelnost výrobku od dodavatele až k zákazníkovi (29).

2.2 Analýza hospodářské situace společnosti ABC s. r. o.

Finanční analýza, kdy se jedná o soubor finančních ukazatelů hospodářské situace společnosti ABC s.r.o., bude provedena za pomoci účetních výkazů společnosti, a to převážně z rozvahy, výkazu zisků a ztrát, za období posledních pěti let. Bude sledován vývoj nákladů, výnosů a výsledek hospodaření od roku 2015 až do konce roku 2022. K těmto údajům dále budou využity výroční zprávy a přílohy k účetním závěrkám. Takto získané poznatky budou využity při zhodnocení společnosti, posouzení jejího postavení v odvětví, vzhledem k možným srovnáním minulosti, přítomnosti i budoucnosti, zhodnocení "finančního zdraví" společnosti a jeho budoucího vývoje.

2.2.1 Náklady

Tabulka 2: Náklady společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Typ nákladu	Výkonová spotřeba	Osobní náklady	Odpisy DHM a DNM	Ostatní provozní náklady	Ostatní finanční náklady	Celkem
2015 (tis. Kč)	6 586 466	520 965	48 012	20 281	24 212	7 199 936
2016 (tis. Kč)	6 911 516	551 998	51 447	22 427	24 242	7 561 630
2017 (tis. Kč)	6 982 908	582 007	68 028	66 343	24 714	7 764 000
2018 (tis. Kč)	7 078 000	625 086	76 755	144 205	27 880	7 951 926
2019 (tis. Kč)	7 933 298	720 536	75 397	160 172	22 171	8 911 574
2020 (tis. Kč)	8 135 247	731 699	75 422	168 118	21 874	9 132 360
2021 (tis. Kč)	8 361 673	782 285	87 606	219 953	22 708	9 474 225
2022 (tis. Kč)	8 673 226	828 067	93 824	255 104	21 742	9 871 963

Náklady společnosti ABC spol. s r.o. mají rostoucí tendenci, ale vůči výnosům jen nepatrně rostoucí. Vzhledem k neustálé poptávce po produktech a službách společnosti je samozřejmé, že náklady budou narůstat, a to zejména přílivem nových pracovníků. Za růstem nákladů stojí ale i změny způsobené nedostatkem pracovníků v potravinářství, kdy náklady na mzdy musí ve společnosti z důvodu konkurence zvyšovat, dále náklady na ostatní provoz, zejména spojený s náklady na balení a dovoz zboží. Pomocí lineární regrese analýzy v programu Microsoft Excel byla vytvořena predikce pro následující dva roky 2021 a 2022. Z tabulky lze vidět, že i v budoucnu budou mít náklady rostoucí tendenci.

2.2.2 Výnosy

Tabulka 3: Výnosy společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Typ výnosu	Tržby za prodej výrobků a služeb	Tržby za prodej zboží	Ostatní provozní výnosy	Celkem
2015 (tis. Kč)	214 166	7 039 598	97 361	7 351 125
2016 (tis. Kč)	215 257	7 056 289	114 515	7 386 101
2017 (tis. Kč)	216 016	7 144 218	132 863	7 493 097
2018 (tis. Kč)	217 411	7 365 035	131 889	7 714 335
2019 (tis. Kč)	217 596	8 261 264	147 468	8 626 328
2020 (tis. Kč)	219 388	8 297 336	147 592	8 664 316
2021 (tis. Kč)	220 086	8 539 733	163 519	8 853 615
2022 (tis. Kč)	221 075	8 829 003	173 491	9 223 569

Výnosy společnosti mají rostoucí tendenci, významně rostou tržby za prodej zboží a služeb, je patrné, že se společnosti daří, náklady nijak významně nerostou. Do výnosů se projevila inflace. Nejvíce meziročně zdražilo ovoce, a to v průměru o dvacet procent. Podobné problémy jako v zahraničí řeší i pěstitelé v tuzemsku. Je obtížné sehnat zahraniční pracovníky. Další příčinou růstu cen, která se bude projevovat delší dobu, je nižší úroda různých druhů ovoce. Zároveň stoupla už na jaře poptávka po ovoci jako zdroji vitamínů. Lidé kupovali ovoce bez ohledu na vyšší ceny, bylo jim z mnoha stran doporučováno, aby posilovali imunitu konzumací čerstvého ovoce a zeleniny (31).

V tabulce č. 3 jsou uvedeny také predikované hodnoty výnosů pro roky 2021 a 2022. K výpočtu byla použita lineární regresní analýza. U těchto ukazatelů došlo k navýšení, což značí další růst podniku

2.2.3 Výsledek hospodaření

Tabulka 4: Výsledek hospodaření společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

	VH po zdanění
2015 (tis. Kč)	85 273
2016 (tis. Kč)	88 648
2017 (tis. Kč)	89 642
2018 (tis. Kč)	109 564
2019 (tis. Kč)	123 794
2020 (tis. Kč)	131 674
2021 (tis. Kč)	140 502
2022 (tis. Kč)	150 713

Jak je patrné z tabulky, výsledek hospodaření má rostoucí tendenci. Na úspěšném období se podepsaly zejména dodávky do sítě supermarketů jak v České republice, tak na Slovensku. Projevila se patrně i začínající covidová pandemie, kdy významně vzrostl zájem o citrusové plody. Současně se velmi dobře ve výsledku hospodaření odrazila vzájemná spolupráce společnosti s odběrateli, jak významnými obchodními řetězci, kdy se jedná o primární cílovou skupinu odběratelů, tak i ostatními neméně významnými odběrateli. Je vidět, že dokonalé pochopení strategie orientace na zákazníka přineslo společnosti velmi slušný hospodářský výsledek. Za pomoci lineární regresní analýzy byla v programu Microsoft Excel vytvořena predikce pro rok 2021 a 2022, lze vidět, že stejně jako náklady a výnosy, má i výsledek hospodaření rostoucí tendenci v budoucích letech, což je příznivá situace pro budoucí investice do zaměstnaneckých benefitů. (32).

2.2.4 IN05

Tabulka 5: Ukazatel IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

	2015 (tis Kč)	2016 (tis. Kč)	2017 (tis. Kč)	2018 (tis. Kč)	2019 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)
Aktiva/cizí kapitál	2,335	2,693	2,628	2,623	2,710	2,716
EBIT/nákladové úroky	9	9	9	9	9	9
EBIT/aktiva	0,039	0,035	0,028	0,034	0,037	0,039
Tržby/aktiva	2,198	2,178	2,004	1,944	2,075	2,081
Oběžná aktiva/krátkodobý cizí kapitál	2,165	2,243	2,317	2,372	2,423	2,411
IN05	1,475	1,508	1,442	1,458	1,513	1,522

Pro poměr EBIT a nákladových úroků byla zvolena hodnota 9, kterou doporučují samotní autoři v případě, že jsou nákladové úroky příliš nízké, nebo nulové (5).

Poměr EBIT a aktiv, známé také jako ROA, udává, jak je společnost schopna generovat zisk z dostupných aktiv. Ve sledovaném období společnost dosahuje hodnot od 2,8 % do 3,9 %. Obrat aktiv (tržby/aktiva) ukazuje, že z jedné koruny držených aktiv je společnost schopna vyprodukovat více než dvě koruny tržeb – minimum z roku 2018 bylo 1,944 a maximum z roku 2016 pak 2,178. V posledním roce se dosavadní maximum překonat nepodařilo, pozitivní však je, že došlo k růstu oproti roku 2019. Poslední koeficient vyjadřuje schopnost společnosti uspokojit pohledávky věřitelů přeměněním svých aktiv na hotovost. Jedná se tedy o ukazatel běžné likvidity, jejíž doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 1,8-2,5. Společnost po většinu času tuto hodnotu nepřesahuje, ale v roce 2020 se dostala do rozmezí doporučené hodnoty (5).

2.3 Současný systém benefitního odměňování pracovníků ve společnosti ABC s.r.o.

V systému odměňování jsou zaměstnanci rozděleni na výrobní a nevýrobní zaměstnance (THP - technicko hospodářští pracovníci). Stávající benefity nejsou určeny pro všechny zaměstnance ve společnosti, ale jsou rozděleny pro dělnické a THP pracovní pozice. Toto rozdělení benefitů někteří zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé a často se stává, že vedou k demotivaci určité skupiny zaměstnanců (40).

Pro všechny zaměstnance jsou poskytovány tyto benefity:

Všechny tyto zmíněné benefity jsou stejné pro zaměstnance jak ve výrobní, tak nevýrobní, THP sféře.

Závodní stravování

Závodní stravování ve společnosti je ze strany zaměstnanců hodnoceno kladně, je pohodlné a z důvodu práce v chladu si v pracovní přestávce zaslouží teplé jídlo. Vždy však záleží na kvalitě tohoto stravování, jinak o tento benefit pracovníci ztrácí zájem. Zaměstnavatel zajistil zaměstnancům stravu v závodní jídelně, kterou dotuje ve výši 44 Kč na zaměstnance/den. (33).

Pracovní oděv

Pokud společnost zaměstnance vybaví kvalitním pohodlným oblečením, určitě budou spokojeni. V dnešní době zaměstnavatelům stále více záleží na tom, aby se lidé v práci cítili dobře a bezpečně. Ve společnosti ABC s.r.o. se snaží skloubit ochrannou funkci oděvu s pohodlím a slušivostí, pracovník se v něm cítí dobře, což má pozitivní vliv i na bezpečnost práce, snížení možnosti úrazu a snížení nemocnosti. V současnosti činí náklad zaměstnavatele na pracovní oděv pracovníka 2000 Kč na zaměstnance/rok (33).

Ovoce a zelenina na pracovišti

O tento benefit je v době pandemie zvýšený zájem, lidé svoje zdraví začínají vnímat stále více. Ve společnosti je práce fyzicky náročná, organismus vydává mnoho energie. Během dne je dobré energii doplnit něčím lehčím, například ovocem a zeleninou. Zdravý zaměstnanec dokáže podávat mnohem lepší výkony a minimalizovat pracovní

neschopnost. Benefit ovoce a zelenina pro každého pracovníka probíhá 1 x týdně a je vyčíslena v podobě 30 Kč na jednoho pracovníka/týden. (33).

Parkovací místo v místě práce

Tento benefit zaměstnanci ve společnosti oceňují, parkování je ve městě velký problém, z tohoto důvodu je vlastní parkoviště velkou výhodou oproti konkurenci. Vzhledem k tomu, že objekt je majetkem společnosti, nejedná se o žádný dodatečný náklad na tento benefit. (33).

Zaměstnanecké slevy

Zaměstnanci mají možnost nakoupit v obchodě přímo v prostorách společnosti ovoce a zeleninu za zvýhodněné ceny. Tyto benefity jsou zaměstnancům poskytovány za nákupní ceny, pro zaměstnavatele tudíž nejde o žádný náklad na zaměstnance. (40).

THP pracovníci mají navíc tyto benefity:

Mobilní telefon pro soukromé účely, notebook pro soukromé účely

U těchto benefitů existuje ve společnosti „Vnitřní předpis zaměstnavatele o využívání výpočetní techniky a mobilních telefonů“, kde je nutné dodržovat zaměstnanci tyto pokyny a ostatní pravidla (40).

Práce z domu, home office

Z rozhovorů vyplynulo, že v poslední době, zejména z důvodu pandemie, ztrácí zaměstnanci o home office zájem. Ještě v loňském roce byl o tento benefit obrovský zájem, ale nyní se zdá, že někteří zaměstnanci jsou z práce z domova více vyčerpaní a rádi by se vrátili do svých kanceláří mezi kolegy (33).

Auto pro soukromé účely

Při poskytování tohoto benefitu je však nutné počítat s tím, že takový benefit má přímý vliv na příjem, a odráží se tak každý měsíc do mzdy. Za nepeněžní příjem zaměstnance je považována částka ve výši jednoho procenta ze vstupní ceny vozidla za každý kalendářní měsíc, kdy má vozidlo k dispozici (40).

Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba je ve společnosti ABC s.r.o. oblíbeným benefitem, není ovšem možné tento benefit poskytovat všem zaměstnancům, a to z důvodu povahy jejich vykonávané práce. Ve společnosti se ukazuje, že vycházení vstříc potřebám zaměstnanců se odráží v jejich spokojenosti s vykonávanou prací (33).

Vyhodnocení v současnosti poskytovaných benefitů ve společnosti ABC s.r.o.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že současně poskytované benefity jsou poskytovány plošně. Je zde rozdíl mezi vedoucími a výrobními pracovníky. Zaměstnanecké benefity by měly být ve společnosti pro všechny zaměstnance společné a neměly by představovat významné rozdíly, a nepoukazovat na rozdíl mezi THP a dělnickými pozicemi, pro zachování objektivitu a spravedlnosti v systému benefitního odměňování. Vedení společnosti uvažuje o rozšíření benefitního odměňování, chtějí odměnit zejména loajalitu ve společnosti a dále také zavedení cafeteria systému, kdy si zaměstnanci budou vybírat benefity, o které budou mít zájem. Pro zachování objektivitu a spravedlnosti by společnosti měly vytvářet k systému benefitů také kritéria, za kterých budou benefity zaměstnancům přidělovány. Předpokládá se, že investice do tohoto systému benefitního odměňování by se odrazila ve vyšší motivaci pracovníků, ochoty pracovat práci přesčas, vyšší produktivitě práce apod. Tento systém je však velice nákladný. Po následném výzkumu se ukáže, jaký systém uceleného systému benefitů bude správný (33).

V roce 2020 náklady na benefitní odměňování pracovníků činily zhruba 14 500 000 Kč, přičemž v současnosti nejvíce nákladným benefitem je závodní stravování. Na tento benefit vynakládá zaměstnavatel zhruba 9 500 000 Kč. Z výše vyhodnocených analýz vyplývá, že si ve společnosti mohou dovolit výdaje na benefitní odměňování navýšit a vzhledem k tomu, že vedení společnosti má zájem systém rozšířit, došlo k následnému dotazníkovému šetření, aby bylo zjištěno, o které benefity mají zaměstnanci zájem.

2.4 Analýza spokojenosti vedení společnosti ABC s.r.o. s benefitním systémem odměňování

Z důvodu blíže poznat a prohloubit znalosti dané problematiky byly provedeny rozhovory s klíčovými představiteli společnosti. Dle vyjádření vedoucích představitelů společnosti ABC s.r.o. je situace s výběrem kvalitních zaměstnanců složitá. Pro ty zaměstnance, kteří shánějí dobře placenou práci, je ideální období. Takhle příznivá doba podpořená nízkou nezaměstnaností v České republice snad doposud nebyla. Dá se říci, že víceméně každý, komu se chce pracovat, si práci najde. V minulých letech si ve společnosti vybírali zaměstnance, měli možnost si vybírat kvalitní a kvalifikované zaměstnance, dnes je situace však opačná. Zaměstnanci si vybírají společnost podle dobrého jména, správně budované značky, postavení na trhu, ekonomické situace společnosti, odvětví, úspěšnosti v odvětví. Nemalou roli, kromě povědomí o společnosti, zde hraje správně zvolený a propracovaný systém odměňování, kde jsou si zaměstnavatelé vědomi, že ve velké míře kromě peněžní odměny záleží také na množství a kvalitě poskytování benefitů. Spousta konkurenčních společností se v poskytování benefitů předhání, aby si dobré zaměstnance udržely. Ovšem nedostatek kvalifikovaných pracovníků i tak přetrvává. Pro společnost ABC s.r.o. je proto velmi důležité vědět, co zaměstnance motivuje k tomu, aby ve společnosti toužili pracovat, co je ve společnosti přitahuje, nebo naopak odpuzuje, jak společnost vnímají, zda by někoho do společnosti doporučili, proto je budování reputace u stávajících a potenciálních zaměstnanců velmi důležité a musí překonat jejich očekávání. Investice do stávajících zaměstnanců se vyplácí, neodcházejí jinam, společnost jim umožňuje se vzdělávat a postupovat v kariéře na vyšší pozice. Při nabírání nových zaměstnanců je nutné vždy znát trh práce, předvídat změny, znát konkurenční výhody jiných společností, umět správně zvolit celkovou odměnu. Každého však motivuje něco jiného, a proto je důležité přemýšlet o celkovém modelu odměňování, který vyhovuje všem. Co se týče benefitního odměňování ve společnosti ABC s.r.o., systém není správně propracovaný a není motivační. Může se tedy stát, že konkurence nabídne lépe zpracovaný systém odměňování a zaměstnanci přejdou jinam. Je potřeba na tomto systému více zapracovat, protože každého motivuje něco jiného a společnost je otevřena novým změnám a modelům. Odměna by podle vedení

společnosti měla být spojena s loajalitou zaměstnanců. Neustále musí společnost budovat svoji značku, být úspěšná na trhu, ekonomicky silná, aby přilákala nové zaměstnance a ti stávající netoužili přejít ke konkurenci. Dále jsou velmi důležité interní faktory, jako firemní kultura, dobrý kolektiv a další. Vnější mzdové faktory hrají významnou roli při výběru zaměstnání. Mezi hlavní tyto faktory se řadí situace na trhu práce. Zaměstnanec musí znát, jaká kvalifikace bude od něj požadována, jakou perspektivu má společnost ve svém oboru podnikání, jak vypadá odměňování včetně benefitního vzhledem ke konkurenci a jiné (33).

Následující kapitoly se budou těmto důležitým faktorům při ovlivňování pracovníka při výběru zaměstnání a udržení zaměstnání blíže věnovat.

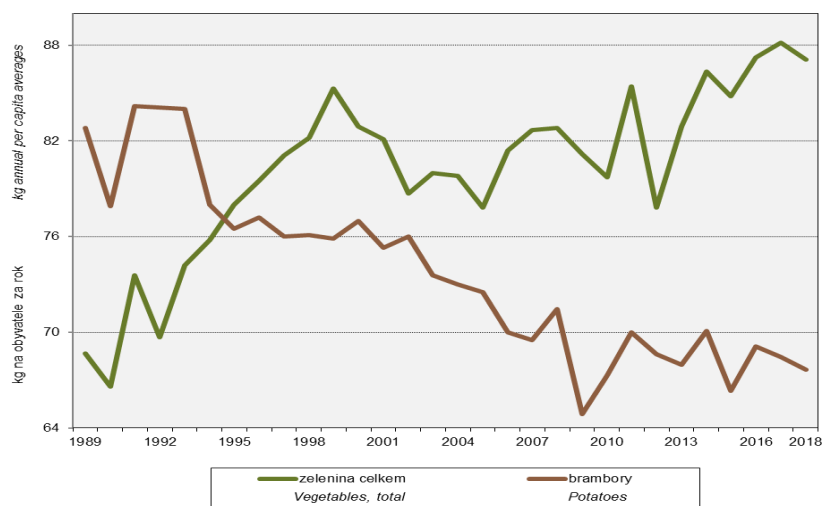
2.5 Faktory ovlivňující systém benefitního odměňování ve společnosti ABC s.r.o.

Při zavádění systému zaměstnaneckých benefitů do společnosti ABC s.r.o. je nutné analyzovat jak vnitřní, tak vnější prostředí společnosti. To je prvním krokem při etapě plánování. Podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu při zavádění benefitů do společnosti.

2.5.1 Vnější faktory

Situace v odvětví

Při výběru zaměstnání je pro nové uchazeče kromě mzdy a benefitů velmi důležité vědět, jaká je pověst společnosti, jaká je její ekonomická situace a jak je silná ve svém odvětví. Tabulka ukazuje, jak se v posledních letech zvedá prodej ovoce a zeleniny Tato skutečnost může přilákat do odvětví nové zaměstnance i udržet ty stávající.



Obrázek 3: Spotřeba potravin (Zdroj 34)

Jak vyplývá z grafu Českého statistického úřadu, Češi si v posledních třiceti letech více oblíbili obiloviny, luštěniny, zeleninu a ovoce. Poklesla naopak spotřeba konzumního mléka, masa, brambor a cukru. Na spotřebu potravin měly vliv socioekonomické faktory jako liberalizace cen, tempo růstu reálné mzdy, pestřejší nabídka potravin na trhu a v neposlední řadě také změna stravovacích návyků, životního stylu a omezení samozásobení (35).

Společnost spolupracuje s dodavateli z celého světa z důvodu zajištění plynulé dodávky všech produktů po celý rok. Díky rozsáhlé infrastruktuře dodává vše čerstvé, a to například i saláty, také v zimních měsících. V letních měsících spolupracuje společnost primárně s českými pěstiteli. Firma má nasmlouvané dlouhodobé odběry s celou Evropou a Severní Afrikou. Řecko, Španělsko, Itálie a Chorvatsko jsou například významní producenti citrusů. Chile, Peru, Argentina, Brazílie a Jižní Afrika patří mezi další významné dodavatele produktů. Distribuce a dovoz ovoce a zeleniny jsou zajištěny vlastním moderním vozovým parkem a vozy prověřených dopravních společností (33)

Dle vyjádření ředitele firmy by se firmě díky těmto skutečnostem mělo dařit v roce 2021 opět lépe, v průměru očekává růst svých tržeb ve výši 2,6 %. Zájem o ovoce a zeleninu vzrostl, a to zejména v období vrcholů pandemie i podle údajů řetězců. Navíc díky zavřeným školám a vyššímu podílu práce z domova se zákazníci více stravovali doma, což prodeje ovoce a zeleniny rovněž podpořilo. Tyto údaje jsou podstatné

pro letošní plánované nabírání nových pracovníků (33).

Ovoce i některé druhy zeleniny jsou letos až o 20 % dražší než loni, a to kvůli koronavirové pandemii. Nejvíce došlo ke zvýšení cen komodit ze zámorí, jako jsou pomeranče, citróny nebo zázvor, stejně jako s cenami sezonní zeleniny z Itálie. Za růstem cen jsou jednoznačně změny v mezinárodní přepravě způsobené koronakrizí a nedostatek pracovníků v potravinářství. Do cen dovážené produkce se promítl i o 8 % slabší kurz koruny. Srpnová inflace činila podle statistiků 3,3 %. Další příčinou růstu cen, která se bude projevovat delší dobu, je nižší úroda různých druhů ovoce. Zároveň stoupla už na jaře poptávka po ovoci jako zdroji vitamínů, kdy zákazníci kupovali ovoce bez ohledu na vyšší ceny, jelikož jim bylo z mnoha stran doporučováno, aby posilovali svoji imunitu konzumací čerstvého ovoce a zeleniny. U zeleniny je situace o něco lepší oproti ovoci, ale ceny také stoupají, hlavně kvůli epidemiologickým opatřením ve firmách a rostoucím osobním nákladům. I u zeleniny platí, že ceny určuje zahraničí. Čeští pěstitelé pokrývají průměrně jednu třetinu tuzemské spotřeby zeleniny. V sezoně, tedy od června do listopadu, se nicméně tento podíl šplhá výrazně nahoru (36).

Firma může očekávat i problémy se zásobováním potravinami, protože většina zemí, ze kterých základní potraviny a zeleninu dováží, bude kvůli epidemii značně postižena. Tím dojde k výpadku pracovních sil a k propadu produkce. Export potravin, jakožto v tuto chvíli strategické komodity svého druhu, bude tedy omezen a pravděpodobně ilicencován (33).

V současnosti se jedná o společnost, která se díky kvalitě svých služeb a cenové politice dokázala prosadit mezi přední poskytovatele služeb v odvětví ovoce a zelenina. Na potravinářském trhu v odvětví existuje jen asi pět velkých hráčů. Právě ti však mohou hrát určitou roli v případě odchodu zaměstnance ke konkurenci. Co se týče typu struktury, společnost ABC s.r.o. je holdingová společnost a víceméně ovládá několik dceřiných společností (33).

Sledování nabídky na trhu práce

Na trhu práce se jeví, že současný všeobecný nedostatek pracovních sil se bude stále prohlubovat a kvalifikovaných pracovníků pro klíčové pracovní pozice bude stále méně. Ekonomicky aktivního obyvatelstva ubývá, tudíž je nutné se tomuto trendu více věnovat. Díky sledování trhu práce, zavádění nových technologií a využívání kvalifikované pracovní síly může zaměstnavatel být o krok dále než jeho konkurent. Sledování nabídky a poptávky na trhu práce je nutné sledovat dopředu s výhledem na období 2 – 5 let (33).

Situace na trhu práce v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Pro posouzení byl nutný průzkum trhu v oblasti konkurence zaměstnaneckých benefitů. V následující tabulce dojde ke zhodnocení poskytování benefitů s hlavními konkurenty v odvětví společnosti ABC s.r.o., a to srovnání se společnostmi Tekoo s.r.o. a Hortim s.r.o. Je potřeba pružněji reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech, rozšířit či zúžit nabídku benefitů dle konkurence. Takto získané informace pomohou v rozhodování o rozšíření nabídky benefitů. Současně správné naplánování a zavedení benefitů pomůže ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, o které je menší zájem.

V níže uvedené tabulce lze vidět, že si společnost ABC s.r.o. stojí v poskytování zaměstnaneckých benefitů vůči svým nejsilnějším konkurentům nejhůře. V současné době, kdy je nízká nezaměstnanost a zaměstnavatelé se snaží udržet si své kvalifikované zaměstnance, je zapotřebí se věnovat motivačnímu systému ve společnosti, aby byli schopni s konkurencí bojovat a nabízet i něco navíc. Na základě předchozího dotazníkového šetření lze vidět, že zaměstnancům současně poskytované benefity nevyhovují, že škála poskytovaných benefitů je nedostačující. Konkurenční společnosti přicházejí stále s nabídkou nových benefitů, zaměstnanci jsou si tohoto trendu vědomi, a v poslední době apelují na zaměstnavatele, aby benefity srovnal s konkurencí. Aby byly nově navržené zaměstnanecké benefity zvoleny správně, v dotazníkovém šetření bylo pohlíženo hlavně na preference zaměstnanců a jejich zájem o konkrétní zaměstnanecké benefity. Jen správná skladba zaměstnaneckých benefitů může zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům a zvýšit jejich loajalitu k zaměstnavateli a ke společnosti. U případných nových uchazečů o zaměstnání zvýší

široká škála nabízených benefitů atraktivnost nabízené pracovní pozice při rozhodování a zvažování mezi více pracovními nabídkami.

Tabulka 6: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi (Zdroj: Vlastní zpracování dle 40, 46, 47)

Benefit	ABC s.r.o.	Hortim, spol. s.r.o.	Tekoo, spol., s.r.o.
Závodní stravování	√	√	√
Pracovní oděv	√	√	√
Ovoce a zelenina na pracovišti	√	√	√
Parkovací místo v místě práce	√	√	√
Mobilní telefon pro soukromé účely	√	√	√
Práce z domu	√	√	√
Auto pro soukromé účely	√	√	√
Dovolená navíc	x	√	x
Sodexo benefity	x	√	√
Multisport	x	x	√
Firemní tarif	x	x	x
Příspěvek na dopravu	x	√	√
Příspěvek na dovolenou	x	√	√
Příspěvek na penzijní připojištění	x	√	√
Vzdělávací kurzy	x	√	√

Trendy v zaměstnávání lidí, loajalita, dobré jméno společnosti

Ve společnosti ABC s.r.o. jsou si vědomi, že trendy v zaměstnávání lidí prochází v posledních letech vývojem. Pokud se dříve dalo říct, že si ve společnosti mohli zaměstnance vybírat, dnes je situace úplně opačná. Každý zaměstnanec, který se rozhoduje mezi několika pracovními nabídkami, zvažuje všechny výhody, které mu daná společnost nabízí. Konkurence je vysoká, ve společnosti se snaží o udržení loajality pracovníků, jsou si vědomi toho, že vynakládání peněz do náboru a získávání nových pracovníků by bylo nákladné. Dále jsou si vědomi, že je zapotřebí zvýšit povědomí o dané společnosti, vzbudit zájem nového pracovníka, aby se přihlásil do výběrového řízení. Neméně důležitým trendem pro společnost je sounáležitost zaměstnanců a smysluplnost práce. Toho dosahují zejména snahou o posilování vztahu mezi pracovníkem a celým týmem, snaží se o to, aby každý pracovník měl pocit, že je pro společnost přínosný a byl si vědom své hodnoty, kterou společně s ostatními sdílí (33).

2.5.1.1 Shrnutí analýzy vnějších faktorů

V následující tabulce dojde ke shrnutí hlavních klíčových faktorů, které vyplynuly z analýzy vnějšího prostředí společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 7: Shrnutí analýzy vnějšího prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)

+	-
Zvyšování objemu prodeje ovoce a zeleniny v příštím období	Problémy s dovozem ovoce a zeleniny z důvodu pandemické situace
Zdravý životní styl obyvatelstva	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil
Společnost ABC s.r.o. je na trhu v odvětví dominantní	Nedostatečný benefiční systém odměňování
Dobré jméno společnosti	Vysoká konkurence

2.5.2 Vnitřní faktory

Technologické faktory

Potravinářský průmysl je velmi citlivý na kvalitu výrobních a skladovacích prostor, technologických linek a obalových materiálů. Tyto faktory přímo ovlivňují kvalitu produkováných výrobků, ve všech odvětvích lidské činnosti dochází k neustálému vylepšování a vývoji nových technologií a jinak tomu není ani v případě skladování ovoce a zeleniny, kde je cílem udržet plody zdravé a v čerstvém stavu tak, aby se snížily ztráty v celém obchodním řetězci a ke spotřebiteli se dostal co nejkvalitnější produkt. Za tímto účelem byla v průběhu let vyvinuta řada metod, které se neustále zdokonalují (38).

Společnost se již dávno stala partnerem pro klíčové zákazníky- řetězce a velkoobchodní odběratele daleko za hranicemi České republiky. Společnost zásobuje významné potravinářské řetězce, jako například Kaufland, Makro, Tesco, Ahold, Penny market apod. Velký podíl tvoří vývoz do států v rámci celé Evropy, jako např. Německo, Ukrajina, Makedonie, Srbsko, Slovensko, Bulharsko. Slovinsko, Polsko. Společnost je významným subjektem mezinárodní dopravy. Všechny chladírenské vozy, které používá k plnění požadavků zákazníka na přepravované zboží, jsou vybaveny dataloggery, které sledují teplotu zboží po celou dobu přepravy. Vlivní zákazníci mohou přímo ovlivnit produkty společnosti, požadovat vyšší kvalitu, splnit jejich požadavky bývá často pro firmu náročné, jedná se o jednu z nejvíce působících sil (33).

Nové balící a výrobní linky podléhají neustálé digitalizaci a automatizaci, jejichž přínosy jsou pro společnost obrovské. Na éru automatizace a umělé inteligence je ovšem potřeba připravit nejen management společnosti, ale i řadové zaměstnance. Proto je neustále důležité zaměstnance vzdělávat a chovat se k nim tak, aby se vložené investice společnosti vrátily. Je nutné hledat zaměstnance s potřebnými znalostmi anebo poskytnout patřičné vzdělávání, což někdy v případě fluktuace může být pro společnost velmi nákladné. Potřeba zvyšovat znalosti a dovednosti lidí nebyla snad nikdy větší. Z tohoto důvodu věnují ve společnosti vzdělávání svých lidí zvýšenou pozornost. Vzdělávání neprobíhá pouze externě, probíhá zejména interní školení, kdy zkušenější pracovníci předávají své znalosti ostatním pracovníkům. Takto společnost dokáže

ušetřit nemalé provozní náklady. V poslední době je o různé typy vzdělávání ve společnosti velký zájem (33).

Podniková strategie

Vzhledem k tomu, že v diplomové práci budou navrženy změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů, je vhodné nastínit strategie společnosti. Stejně jako ostatní faktory, i strategie společnosti dokáže ovlivnit chování zaměstnanců jak již při výběru zaměstnání, tak při následných pracovních vztazích a loajalitě. Ve společnosti ABC s.r.o. jsou si velmi dobře vědomi, že zaměstnanci jsou pro ni velmi důležití, že je to to nejcennější, co společnost má. Lidé v zaměstnání tráví velkou část svého života, tak usilují o to, aby vykonávaná práce pro ně byla smysluplná, což by bez správně nastavené strategie nešlo. Jednou ze součástí personální strategie společnosti je motivace zaměstnanců prostřednictvím benefitů, dále jim jde o pochopení transparentně nastavených procesů, aby lidé věděli, co se od nich očekává, a sdíleli pocit sounáležitosti. Uvědomují si, že dobře motivovaný zaměstnanec je pro společnost velmi důležitý (33).

Firemní kultura

Spokojený zaměstnanec je pro společnost důležitý a ví se, že spokojenost hraje zásadní roli v jeho pracovní výkonnosti, kdy se zvyšuje jeho produktivita práce. Ve firmě proto přemýšlí, jak různými metodami a benefity udržet své zaměstnance spokojené a motivované k práci. Dostatečně vysoká mzda a pouze základní benefity, které ve společnosti jsou, už nestačí. Pokud chce společnost zaměstnance udržet, musí nabídnout něco navíc. Vedle benefitů je důležité zajistit dobré vztahy na pracovišti, sounáležitost s firemní kulturou. Vnitřní motivace je rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání a jejího následného vykonávání. Zde se ve společnosti snaží o různé formy firemních akcí, zaměřených na stmelování kolektivu (33).

Lidé

Dle Českého statistického úřadu Česká republika se stejně jako některé další evropské státy potýká s demografickým stárnutím obyvatelstva. V roce 2019 tvořila předproduktivní složka populace (0–14 let) 16 % všech obyvatel, produktivní složka

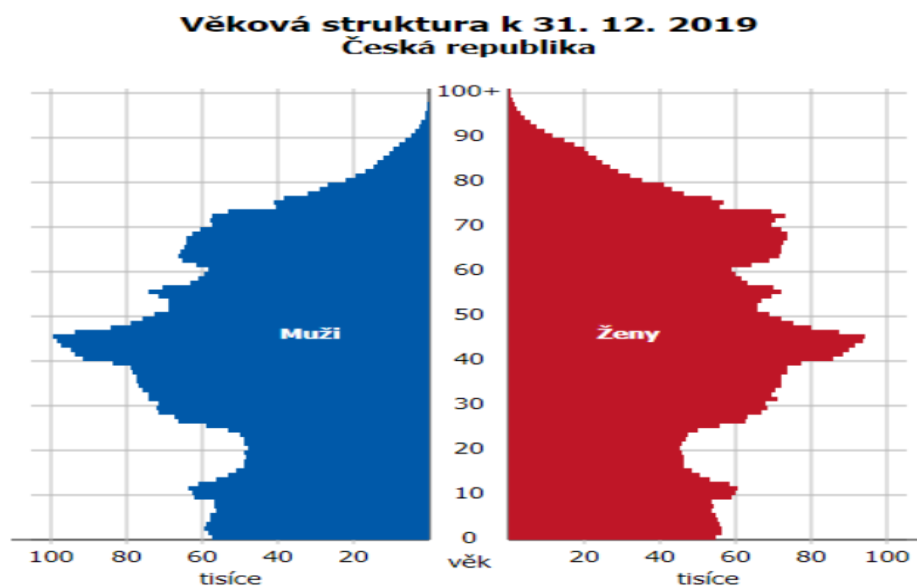
(15–64 let) 64,1 % a poproduktivní (65 a více let) 19,9 %. Podle prognózy populačního vývoje bude obyvatelstvo stárnout především shora věkové struktury, tzn., že bude přibývat osob ve vyšším věku a podíl produktivní složky se sníží (37).

K největší početní redukci obyvatel ve věku 15 až 64 let by podle ČSÚ mělo docházet na přelomu 30. a 40. let tohoto století. Na konci roku 2050 by do této věkové kategorie mělo patřit 6 mil. osob, resp. 56 % obyvatel ČR (v roce 2019 to bylo téměř 64,1 %, viz výše). K zastavení poklesu by mělo dojít až na sklonku 50. let (37).

Kolem roku 2060 bude kulminovat podíl poproduktivní složky obyvatelstva, a to až na 30,5 %. V roce 2053 by mělo na jednu osobu v poproduktivním věku připadat 1,4 osoby v produktivním věku. V dalších letech pokrytých prognózou se tento poměr už snižovat nemá. Věková struktura obyvatelstva určuje potenciální pracovní sílu, kterou můžeme využít na trhu práce. Mimo stárnutí obyvatelstva také velmi záleží na počtu narozených dětí. Dle počtu narozených dětí pak můžeme odhadovat budoucí vývoj na trhu práce. Dle Českého statistického úřadu se v České republice v roce 2020 narodilo 110 200 dětí, což bylo dva tisíce méně než v minulém roce, počet porodů setrvale klesá už třetím rokem (37).

Tabulka 8: Věková struktura populace - hlavní věkové skupiny (Zdroj: Vlastní zpracování dle 37)

Populace (%)	1995	2000	2005	2010	2015	2018	2019
0-14	18,3	16,2	14,6	14,4	15,4	15,9	16,0
15-64	68,4	69,9	71,1	70,1	66,3	64,5	64,1
65 a více	13,3	13,9	14,2	15,5	18,3	19,6	19,9
Celkem	10 321 344	10 232 027	10 251 079	10 532 770	10 578 820	10 649 800	10 693 939



Obrázek 4: Věková struktura populace (Zdroj: 37)

Tabulka 9: Vybrané demografické charakteristiky a charakteristiky nezaměstnanosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle 37)

	2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019
Střední délka života mužů	71,65	72,88	74,37	75,8	76,0	76,1	76,3
Střední délka života žen	78,35	79,10	80,60	81,4	81,8	81,9	82,1
Obecná míra nezaměstnanosti (%)¹	8,8	7,9	7,3	5,0	2,9	2,2	2,0
Míra nezaměstnanosti (%)¹	55,1	54,7	54,2	56,4	58,5	59,2	59,2
Přirozený přírůstek obyvatelstva²	-1,8	-0,6	1,0	0,0	0,3	0,1	0,0
Přírůstek stěhováním²	-0,6	3,5	1,5	1,5	2,7	3,6	4,1
Celkový přírůstek	-1,1	3,0	2,5	1,5	2,9	3,7	4,1

1, Obyvatelstvo ve věku 15 let a více; 2, Na 1000 obyvatel

2.5.2.1 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů

Při analyzování vnitřního prostředí společnosti ABC s.r.o. byly brány faktory jako zaměstnanci, jejich kvalita, kultura firmy, mezilidské vztahy, strategie společnosti, dále kvalita výrobků firmy a technologie.

+	-
Kvalita a čerstvost výrobků	Nespokojenost se systémem benefitního odměňování
Vyspělé technologie	Špatné vztahy na pracovišti
Strategie společnosti - motivace	Stárnutí pracovníků

Hledisko pracovníka

Za pomoci managementu společnosti byly sestaveny jednotlivé otázky do dotazníku, na který poté respondenti odpovídali. Otázky byly zvoleny tak, aby bylo zjištěno, co pracovníci na základě dotazníkových šetření vlastně preferují.

Při sestavování dotazníku bylo nutné si stanovit samotné hodnocení, a to pomocí hodnotící škály. Tato hodnotící škála bude stanovovat úroveň možného zavedení benefitů do společnosti. Byla zvolena čtyřdílná stupnice hodnocení. Čtyřdílná stupnice je první ze stupnic, která nemá středovou hodnotu. Ve skutečnosti má středová hodnota dvě varianty - nižší a vyšší střed. V práci bude dodrženo precizního odlišení jednotlivých stupňů - numerických, se slovním popisem (17).

Základní soubor pro výběr respondentů je sestaven z celkových 990 zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. Základním souborem jsou tedy všichni pracovníci, avšak informace nám je schopna poskytnout pouze polovina z nich, a to právě z důvodu pandemické situace, kdy se pracovníci na pracovištích zbytečně nezdržují a neshlukují, například za účelem vyplnění dotazníku. Výběrový soubor byl sestaven ze 495 zaměstnanců společnosti ABC s.r.o., přičemž 200 ks dotazníků bylo možno za přísných hygienických podmínek rozdat v papírové formě. Zbylých 295 ks dotazníků bylo v elektronické podobě rozesláno vybraným pracovníkům společnosti, kteří potvrdili

možnost přístupu k internetu v pracovní nebo mimopracovní době. Návratnost papírové formy dotazníku byla 95 %, tedy 190 ks. Dotazník v elektronické formě vyplnilo 184 zaměstnanců společnosti ABC s.r.o.

Minimální velikost vzorku lze určit pomocí vzorce:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (8)$$

Kde:

n ... stanovená minimální velikost vzorku

N ... celkový základní soubor

e ... požadovaná úroveň přesnosti

Pro úroveň spolehlivosti byla použita hodnota 95% ($e = 0,05$). Minimální velikost výběrového souboru byla vypočtena dle vzorce (8) následovně:

$$n = \frac{990}{1 + 990(0,05)^2}$$
$$n = 284$$

Výpočet dle vzorce (8) ověřil 95% spolehlivost. Počet 374 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník je dostatečný pro výzkumný výběrový soubor.

Základní znaky:

Základní soubor: všichni zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. (990 zaměstnanců)

Výběrový soubor: zaměstnanci společnosti ABC s.r.o., kteří vyplnili dotazník a jejich odpovědi jsou vhodné pro následnou analýzu

Měřený znak: spokojenost zaměstnanců s nepěněžní složkou odměňování

Předmětem výzkumu, bylo zjistit názory zaměstnanců na stávající systém zaměstnaneckých výhod, jejich preferencí k nabídce zavedení jednotlivých benefitů. Zaměstnanci byli předem s výzkumem seznámeni, výzkum byl zcela dobrovolný.

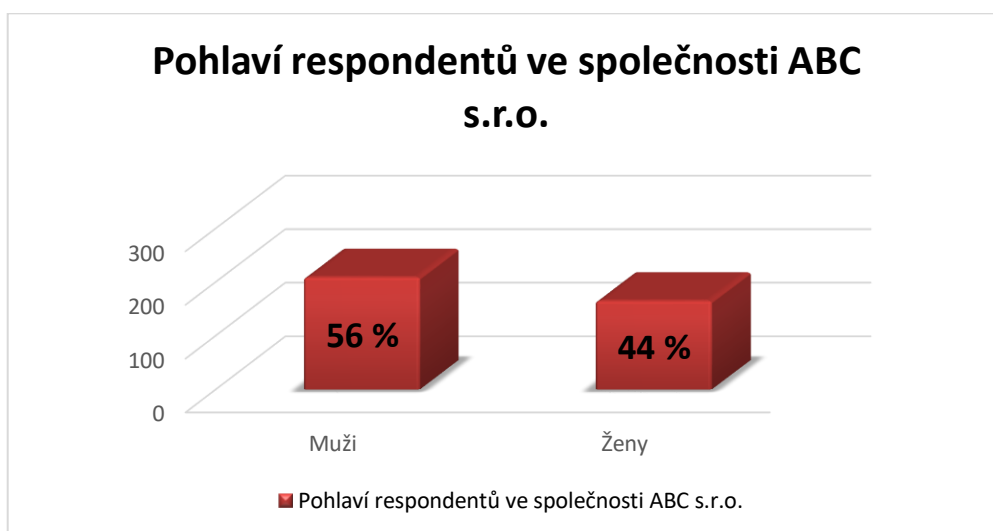
Analýza dat a interpretace výsledků výzkumu

V následující části diplomové práce jsou vyhodnoceny odpovědi zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. Dotazník začal průzkumem respondentů, aby se zjistilo, o jaké respondenty se jedná a zda má jejich pohlaví, věk, délka zaměstnání, vzdělání či pracovní pozice vliv na volbu zaměstnaneckých benefitů.

POHLAVÍ RESPONDENTŮ

První otázka se zabývala pohlavím respondentů. Z výsledků bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo celkem 374 zaměstnanců, z toho 209 mužů (56 %) a 165 žen (44 %).

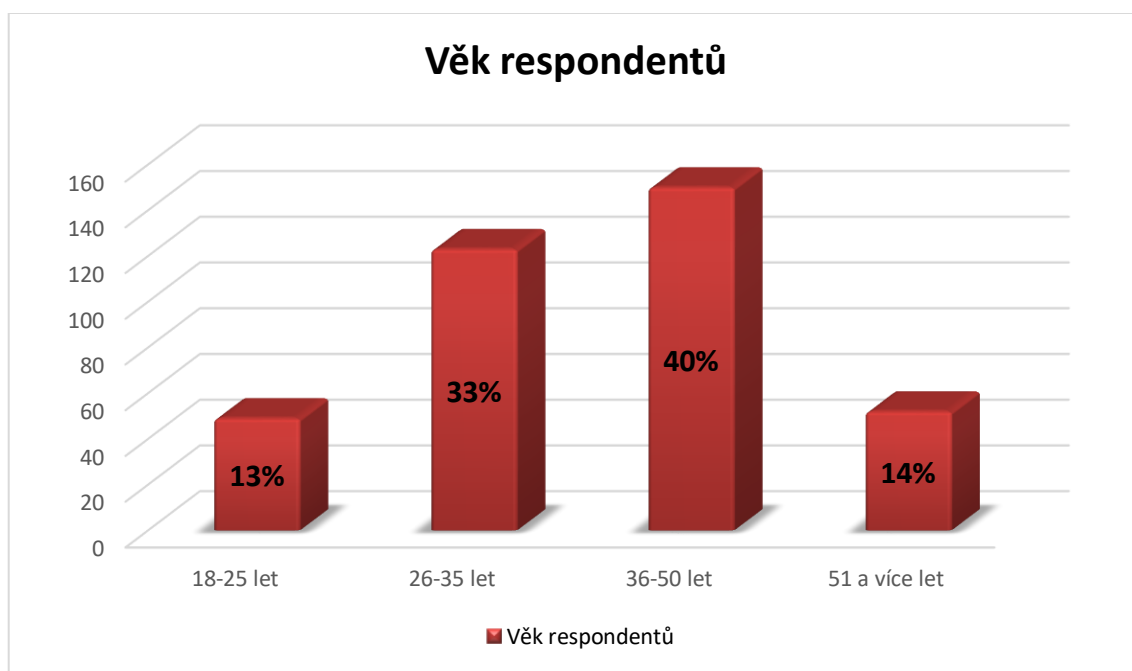
Jak dále vyplývá z grafu, šetřením bylo zjištěno, že ve společnosti jsou zastoupeny ve větší míře muži než ženy. Důvodem je i skutečnost, že firmy potřebují zaplnit hlavně místa spojená s těžkou fyzickou námahou nebo taková, kde se pracuje na směny. Na pozicích, jako je například skladník, nebo kvůli fyzické namáhavosti obnášející zvedání či přenášení těžkých předmětů nad limit daný zákonem (třeba práce u řidičů může obnášet i zvedání těžkého zboží), které vyžadují fyzickou sílu, jsou obsazeni převážně muži. Ženy zastávají spíše pozice s menší fyzickou náročností, jako je etiketování, balení, přebírání ovoce a zeleniny, kategorie úřednického povolání apod. Zaměstnavatel se jim neustále snaží vycházet vstříc úpravou organizace výroby. Najdou se však i ženy, které si troufnou na pozice mistrových v továrnách nebo i řidiček kamionů.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

VĚK RESPONDENTŮ

Druhá otázka byla zaměřena na stáří zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, do jaké věkové kategorie pracovník patří a jestli má stáří respondentů vliv na volbu zaměstnaneckých benefitů. Nejvíce dotazovaných spadá do skupiny 36-50 let, na druhém místě 26-35 let. Je to z toho důvodu, že ve společnosti neprobíhá příliš velká fluktuace pracovníků. Bylo zjištěno, že převaha respondentů je vysoce oddaná svému zaměstnavateli a práci, kterou vykonává. Většina z nich začala ve společnosti pracovat v mladém věku a vytvořili si mezi sebou vzájemné vztahy a vazby, jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Právě proto, že jsou ve společnosti tito dlouhodobě zaměstnaní a loajální pracovníci je pro zaměstnavatele důležité si tyto pracovníky udržet. Nejen kvůli jejich oddanosti, ale také kvůli praxi a zkušenostem, které tito pracovníci mají. Věková skupina 51 let a výše není ve společnosti až tolik zastoupená, jelikož je práce náročná a pracovníci spadající do této skupiny, zastupují spíše manažerské pozice v kancelářích.



Graf č. 2: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU U SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.

V předchozí otázce bylo zjištěno, že převážná většina pracovníků je ve věku 36-50 let. Po bližším průzkumu bylo zjištěno, že je to zapříčiněno právě tím, že jsou respondenti ve společnosti zaměstnaní od mladého věku. Zaměstnanci jsou společnosti oddaní, jsou loajální a mají skvělou dlouholetou praxi. Právě tyto loajální pracovníky by měla mít společnost v zájmu si udržet, proto by bylo vhodné jim nabídnout něco navíc, a to právě ve formě zaměstnaneckých benefitů. Je potřeba stále myslet na to, že loajální zaměstnanec je poctivý, sounáleží se společností pro kterou pracuje a se spolupracovníky a nikdy nepoškozuje zájmy společnosti. Vždy je potřeba však mít na zřeteli, že loajalitu zaměstnance podporuje smysluplná práce, která odpovídá jeho vzdělání a kvalifikaci. Nesmírně důležitým prvkem je podpora nadřízeného a následné umožnění osobního rozvoje. Ve společnosti bylo zjištěno, že občas je podceňováno seznámení zaměstnanců se strategickým cílem a záměrem společnosti, důvody jsou často o nedoceníení pracovníků s tím, že by to lidé stejně nepochopili. Je potřeba zvýšit v této oblasti ještě více aktivitu a dbát na ztotožnění lidí s firemní kulturou a cíli společnosti.

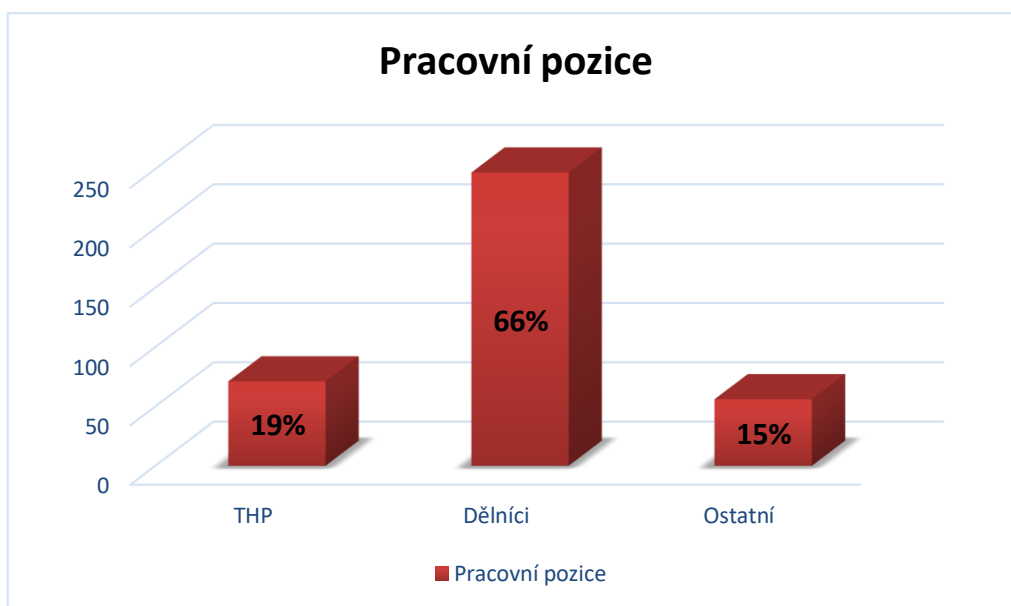


Graf č. 3: Délka pracovního poměru ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

PRACOVNÍ POZICE VE SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.

Bylo zjištěno, že zaměstnance můžeme dělit v podstatě do třech různých skupin, a to THP pracovníky, kam spadají nevýrobní pracovníci jako například referenti, ekonomové, technici, kontroloři, normovači, technologové, mistři ve výrobě apod. a dále dílenské (výrobní) pracovníky. Do kategorie ostatní spadají pracovníci, kteří mají na starosti pomocně obslužnou činnost. Dle následujícího grafu lze vidět, že ve společnosti je převážná většina dělníků a to 66 %. Dělníci jsou jedním z nejdůležitějších článků společnosti a musí jim být věnována patřičná pozornost ze strany společnosti. Tato pozornost může být i v podobě motivace, a to i formou benefitního odměňování.

V následující otázce „**Jakou pracovní pozici ve společnosti zastáváte?**“, došlo k velmi zajímavému zjištění, že podíl žen na úrovni středního managementu je výrazně podhodnocen. Ale protože je ve společnosti málo žen na vedoucích pozicích a pobočky společnosti jsou situovány do různých měst, není tato skutečnost velmi viditelná. Zároveň zaměstnanci nejsou informováni o přesné struktuře mužů a žen na všech pozicích, toto uspořádání často budí zdání, že zastoupení žen je dostatečné. Problémem je také možnost vytvoření rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem a fakt, že jsou to mnohem častěji ženy, pro které jsou vytvářena organizační opatření (např. částečný úvazek, určitý typ flexibility nebo různé finanční zvýhodnění při odchodu na rodičovskou dovolenou). Dle vyjádření vedení společnosti však rádi zaměstnávají ženy, a to z důvodu jejich pečlivosti, preciznosti, přizpůsobivosti ke změnám. Ženy dále snadněji umí vytvářet rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem lépe než muži. Díky své flexibilitě reagují pružněji na nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, která při práci s rychloobrátkovým zbožím, jako je ovoce a zelenina bývá často využívána. Velmi důležitým cílem pro organizaci by mělo být zajištění rovných pracovních příležitostí jak pro muže, tak pro ženy. Zajištění rovného přístupu k ženám a mužům a rovné zacházení s nimi je předpokladem úspěchu celého podniku.



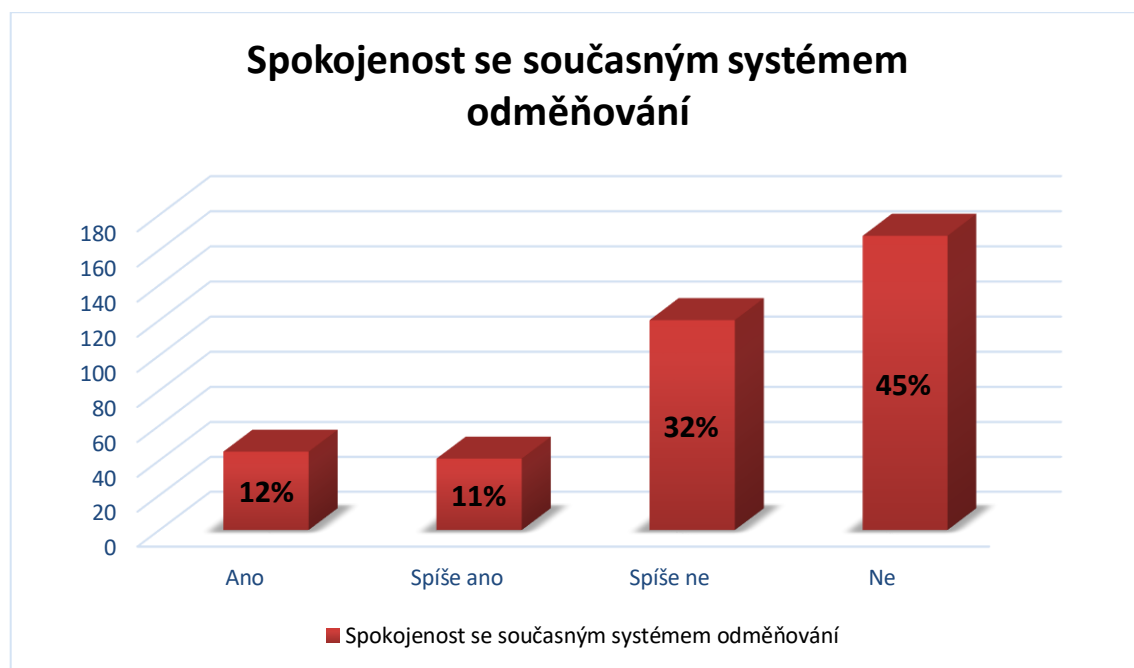
Graf č. 4: Pracovní pozice respondentů ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázky jsou zaměřeny na zaměstnanecké benefity. Zda o nich mají zaměstnanci povědomí, zda by o ně měli vůbec zájem a využívali je. V poslední řadě proběhne průzkum, o které konkrétní typy benefitů by měli pracovníci zájem. Z dotazníku vyplývá nespokojenost se současnou úrovní poskytování benefitů, což bylo více než očekávané, vzhledem k tomu, že zaměstnavatel svým pracovníkům neposkytuje téměř žádné nepeněžní odměny za dobře odvedenou práci.

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů je velmi důležitá oboustranná informovanost o nabízených výhodách. Systém firemních benefitů musí být zakotven ve vnitřní směrnici společnosti, všichni zaměstnanci s ním musí být seznámeni a měli by mít možnost kdykoli do něj nahlédnout. Pro zaměstnavatele je důležité znát, jak si poskytovaných výhod zaměstnanec cení. Otázkou zůstává, jak dalece si zaměstnanci uvědomují, že jim vlastně zaměstnavatel poskytuje „něco navíc“ (18).

SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ SE SOUČASNÝM SYSTÉMEM ODMĚŇOVÁNÍ

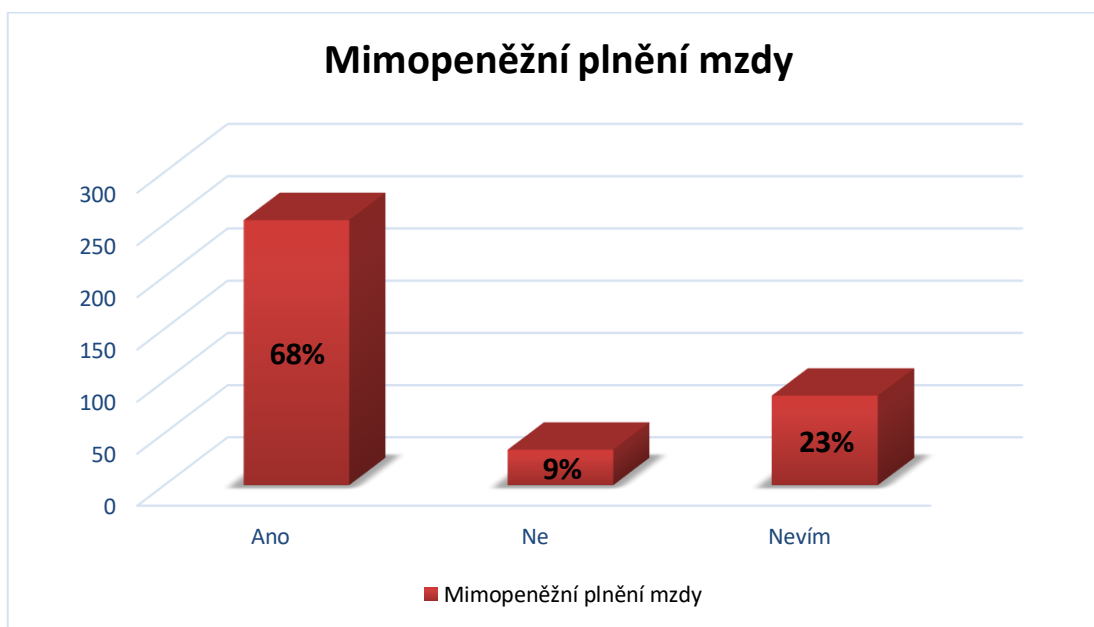
V otázce: „Jste spokojený/spokojená se současným systémem odměňování?“ byl zjišťován stav spokojenosti s celkovým odměňováním pracovníků, jak peněžním, tak nepeněžním. Z následujícího grafu vyplývá, že systém odměňování je neefektivní. Převážná část pracovníků není spokojená s nastaveným systémem odměňování ve společnosti. Při bližším dotazování bylo zjištěno, že systém odměňování vnímají zaměstnanci jako nespravedlivý a bylo by vhodné nastavit jasnější pravidla ve způsobu odměňování. Ve společnosti si musí uvědomit, že odměna tu už není vnímána jen finanční či benefitová složka, ale i další charakteristiky společnosti, jako je firemní kultura vyjádřená v kvalitě vůdců či manažerského stylu, pracovní prostředí, obsah práce a kariérní možnosti, reputace společnosti, možnosti rozvoje a vzdělávání apod. V současnosti to představuje snahu definovat hodnoty, které společnost zaměstnanci nabízí (41).



Graf č. 5: Spokojenost pracovníků se současným systémem odměňování (Zdroj: vlastní zpracování)

POSKYTOVÁNÍ MIMOPENEŽNÍHO PLNĚNÍ MZDY ZAMĚSTNAVATELEM

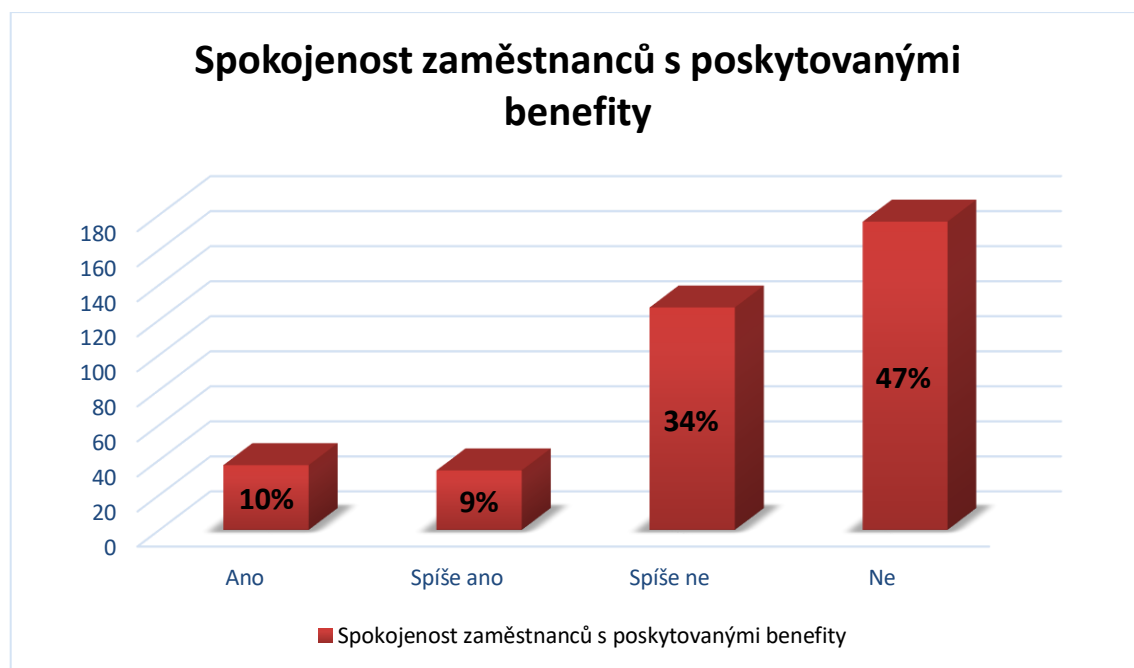
Ukázalo se, že pracovníci vědí o benefitním způsobu odměňování ve společnosti, ale v současnosti benefitní odměňování nemá pro ně hlavní motivační význam a ani se nijak přímo nepodílí na výkonnosti pracovníka. Dokonce 23 % pracovníků odpovědělo, že ani neví, zda jim zaměstnavatel poskytuje mimopeněžní plnění mzdy. Z průzkumu bylo patrné, že zaměstnanci vnímají současné benefitní odměňování jako povinnost zaměstnavatele a nevnímají to jako nadstandardní péči, kdy si ani neuvědomují náklady zaměstnavatele. Často je poskytování benefitů zaměstnanci vnímáno jako automatické a ve srovnání s konkurencí s jinými podniky bývá totožné. Plošné poskytování benefitů není ve společnosti dost atraktivní, hlavně pro mladé pracovníky, kdy pouze poskytování obědů na pracovišti, zaměstnaneckých slev, nápojů a pracovního oděvu nestačí k přilákání nových pracovníků. Na konkurenčních pracovních trzích se zaměstnavatelé vzájemně předstihují a z tohoto důvodu bude potřeba upravit benefity tak, aby vyhovovaly všem, bez rozdílu věku, pohlaví i pracovní pozice a nevyvolávalo přidělování benefitů pocit nespravedlnosti mezi THP pracovníky a dělníky.



Graf č. 6: Mimopeněžní plnění mzdy (Zdroj: vlastní zpracování)

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S POSKYTOVANÝMI BENEFITY

V otázce ohledně spokojenosti zaměstnanců se skladbou a množstvím benefitů, které jsou ve společnosti současně nabízeny, není spokojeno 47 % pracovníků a spíše ne 34 %. Toto přehlížení zaměstnaneckých výhod se může však zaměstnavateli vymstít, protože nynější doba nahrává zaměstnancům, kteří si na trhu práce mohou vybírat z velké nabídky pracovních příležitostí. Často právě rozsah a složení benefitů může být pro zaměstnance kritériem, podle kterého se budou rozhodovat, zda zůstat, nebo odejít jinam. Opět se ukázalo, že ti, co jsou s poskytovanými benefity spokojeni, patří do kategorie THP pracovníků, kde je zaměstnavatel v poskytování benefitů štedřejší. Je patrné, že ve společnosti musí více dát najevo, že si zaměstnance váží, že jeho spokojenost je pro ně velmi důležitá, a to jak již v pracovním životě, tak i soukromém, zejména při trávení volného času. V poslední době se konkurence stále více snaží své zaměstnance motivovat ke zdravějšímu životnímu stylu, kdy potřebují mít své zaměstnance ve zdravé fyzické i psychické kondici.

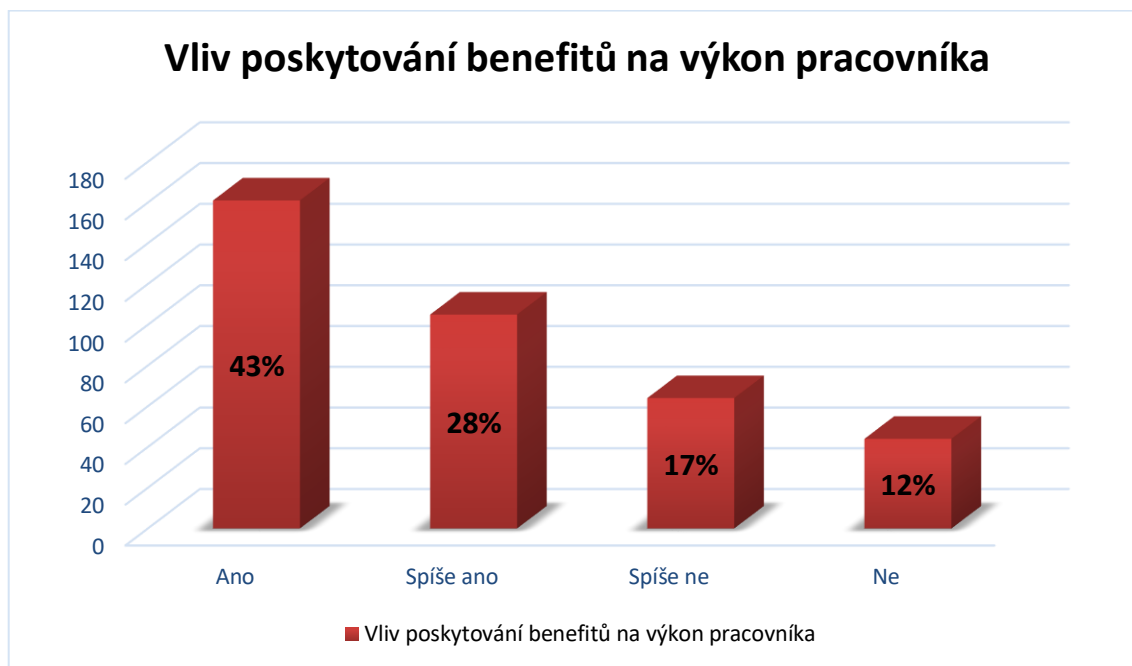


Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity (Zdroj: vlastní zpracování)

VLIV POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ NA VÝKON PRACOVNÍKA

Následující otázka zněla: „Myslíte si, že poskytování benefitů vede k lepšímu pracovnímu výkonu?“

V dřívějších dobách bylo známo, že si lidé více zakládají spíše než na nepeněžních odměnách právě na těch peněžních. Z grafu můžeme vidět, že dnes je tomu již jinak, ač je pro pracovníky mzda stále na prvním místě, čím dál více si cení nabízených zaměstnaneckých benefitů. Téměř 71 % respondentů odpovědělo na otázku kladně, proto je velmi důležité, aby se na tyto nepeněžní odměny zaměstnavatel více zaměřil, komunikoval se zaměstnanci, staral se o ně a zajímal se o jejich názory. Výzkumem a literární rešerší bylo prokázáno, že dobře motivovaný pracovník podá lepší pracovní výkon a současně dojde k větší produktivitě práce.

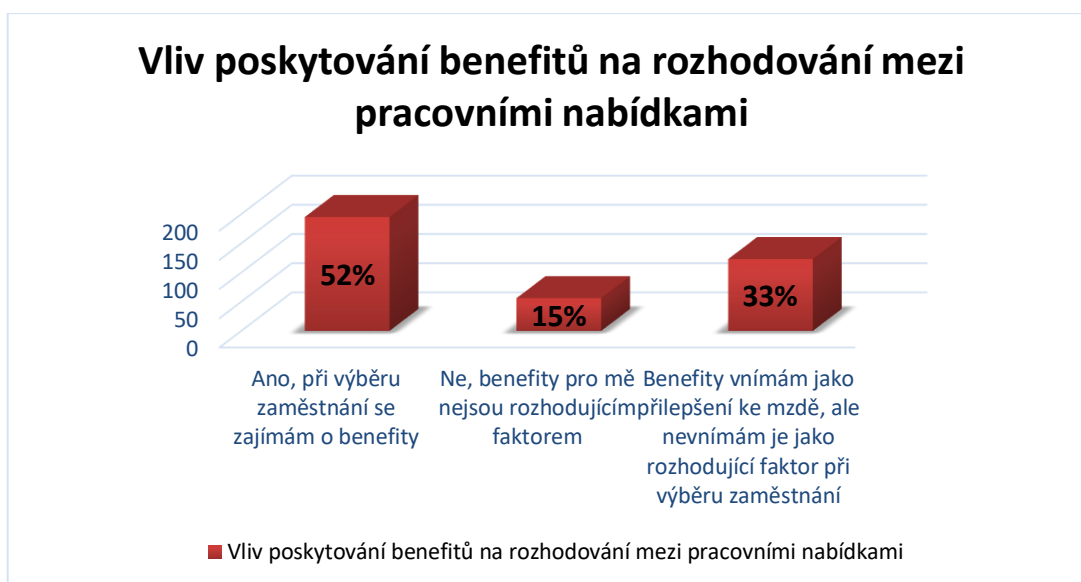


Graf č. 8: Vliv benefitů na pracovní výkon zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

VLIV BENEFITŮ NA ROZHODOVÁNÍ MEZI PRACOVNÍMI NABÍDKAMI

Dále bylo zjišťováno, zda mají nabízené benefity vliv při výběru zaměstnání. Přestože respondenti odpovídali, že mají benefity vliv na jejich pracovní výkon, při výběru zaměstnání na ně klade důraz pouze asi polovina z nich. Po bližším zkoumání bylo zjištěno, že je pro ně nejdůležitější výše mzdy, ale benefity by uvítali. Na trhu práce panuje silná konkurence.

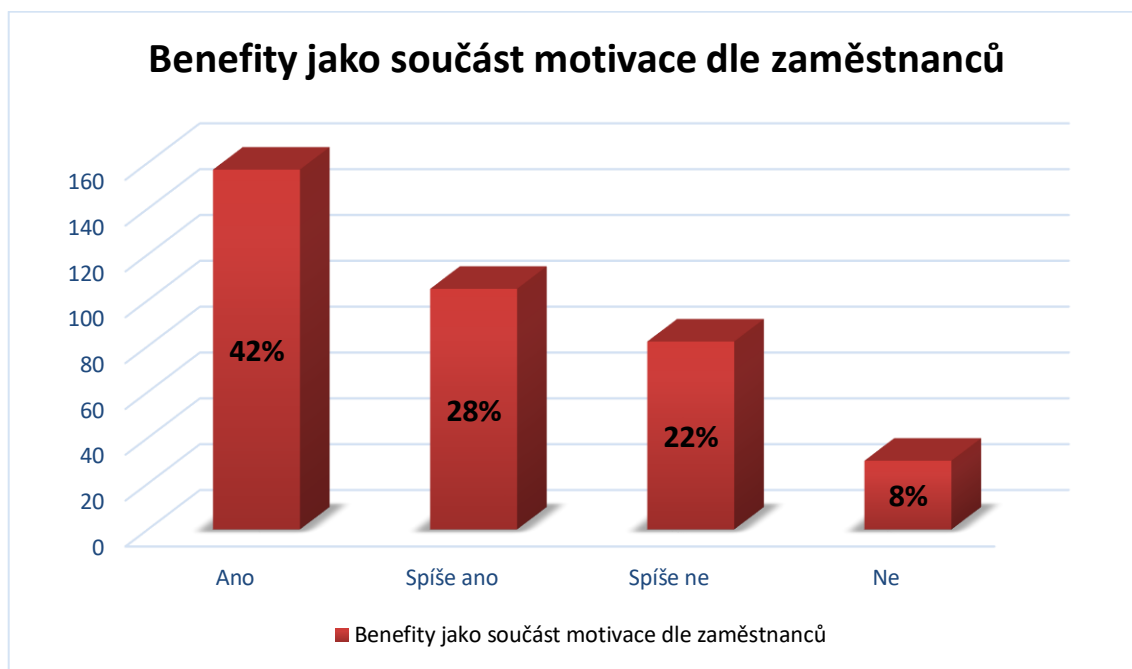
Společnosti se neustále předhání v tom, kdo nabídne více a komu se podaří získat toho správného kandidáta. Náklady na nábor jsou navíc poměrně vysoké, proto zaměstnavatelé dělají vše, co mohou, aby předešli fluktuaci a udrželi zaměstnaneckou spokojenost. A k tomu používají motivaci ve formě zaměstnaneckých benefitů. Po čem vlastně zaměstnanci touží? Odpověď na tuto otázku je klíčová. Podle průzkumu přibližně 60 % lidí považuje zaměstnanecké výhody a benefity za nejdůležitější faktory při rozhodování o přijetí pracovní nabídky. Současný seznam benefitů je nejen dlouhý, ale také pestrý. Zaměstnavatelé si jsou rovněž vědomi toho, že pokud chtějí své zaměstnance pozitivně motivovat a udržet je ve společnosti, poskytnutí správných benefitů je velmi důležité. Otázka je, zda benefity nejsou zbytečně přeceňovány. Někteří HR pracovníci zastávají názor, že benefity se odráží na vyšší angažovanosti a motivaci zaměstnanců (42).



Graf č. 9: Vliv poskytování benefitů na rozhodování mezi pracovními nabídkami (Zdroj: Vlastní zpracování)

BENEFITY JAKO SOUČÁST MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Na otázku “Myslíte si, že benefity jsou důležitou součástí motivace zaměstnanců?” odpovědělo ano a spíše ano 70 % respondentů. Tyto odpovědi samozřejmě nemohou ve společnosti podcenit a na poskytování stávajících benefitů zapracovat a nabídku rozšířit.



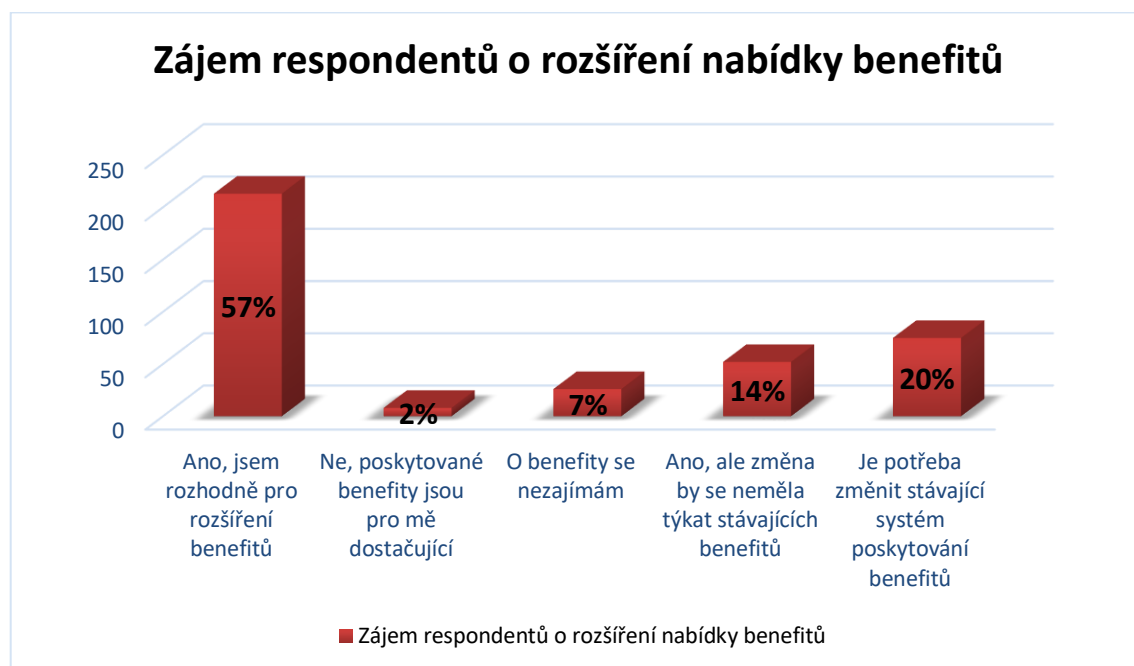
Graf č. 10: Benefity jako součást motivace dle zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnavatelé používají k motivaci zaměstnanců mimo jiné také zaměstnanecké benefity. Po čem vlastně zaměstnanci touží? Odpověď na tuto otázku je klíčová. Podle průzkumu přibližně 60 % lidí považuje zaměstnanecké výhody a benefity za nejdůležitější faktory při rozhodování o přijetí pracovní nabídky. Současný seznam benefitů je nejen dlouhý, ale také opravdu pestrý. Není pochyb o tom, že každý zaměstnanec by si našel alespoň jednu věc, kterou ve své práci skutečně ocení. Zaměstnavatelé si jsou rovněž vědomi toho, že pokud chtějí své zaměstnance pozitivně motivovat a udržet je ve společnosti, poskytnutí správných benefitů je velmi důležité. Otázka, která se v této oblasti naskýtá, je, zda benefity nejsou zbytečně přeceňovány. Někteří HR pracovníci zastávají názor, že benefity se odráží na vyšší angažovanosti a motivaci zaměstnanců (43).

ZÁJEM RESPONDENTŮ O ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ

Z předchozích odpovědí vyplývá, že většina pracovníků není spokojená se současnou nabídkou poskytovaných benefitů a určitě by rozšíření stávající nabídky uvítala. Z rozhovorů s představiteli společnosti vyplynulo, že se snažili nabídku benefitů co nejvíce přizpůsobit preferencím svých zaměstnanců, ale stále ve společnosti panuje velká propast mezi tím, co společnost poskytuje, a tím, o co mají zaměstnanci zájem.

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnavatelé by se vždy před výběrem zaměstnaneckých benefitů měli zaměřit na zaměstnance jakožto cílovou skupinu, které budou poskytovány. Záleží nejen na tom, jakou práci zaměstnanci konají, ale také na preferencích samotných zaměstnanců. Zaměstnavatelé by tak vždy měli aktivně reagovat na momentální zájem zaměstnanců o zaměstnanecké benefity, neboť jejich nevhodným výběrem mohou naopak zaměstnance demotivovat. Správná skladba benefitů motivuje zaměstnance a v pozitivním slova smyslu může odlišit pracovní nabídku zaměstnavatele od jiných nabídek na trhu práce (44).

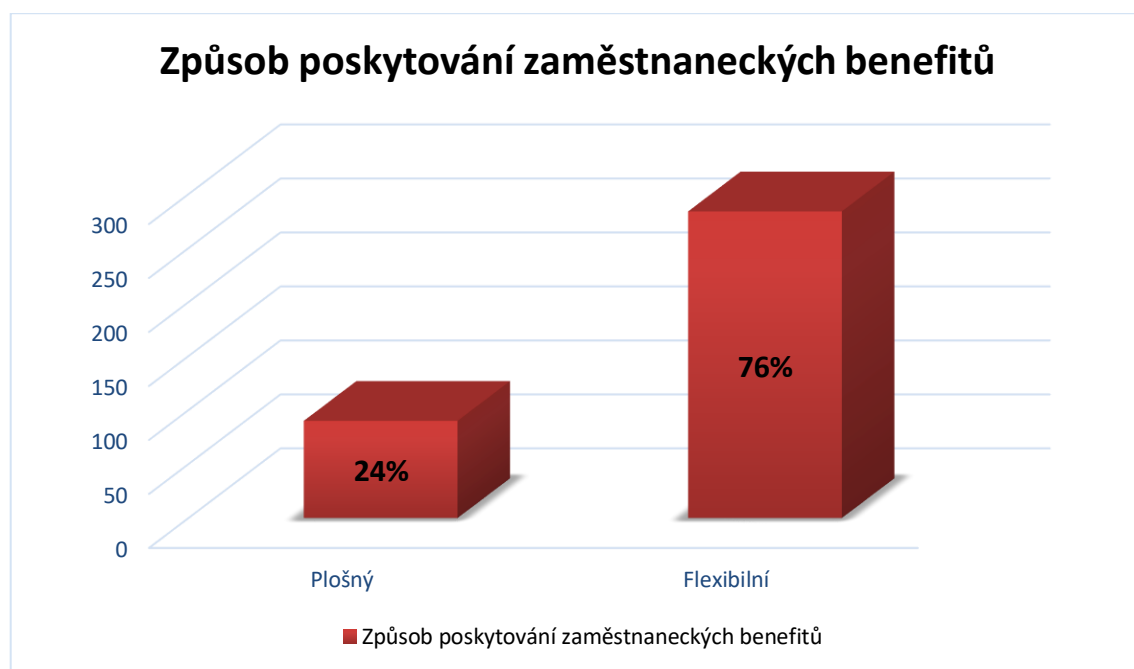


Graf č. 11: Zájem respondentů o rozšíření nabídky benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Tato otázka byla zaměřena na to, zda by měli zaměstnanci zájem o flexibilní poskytování benefitů, přičemž by si každý pracovník mohl vybrat benefity dle svých preferencí, nebo zda by byli pro to, aby byly benefity zvoleny pro všechny zaměstnance stejné, bez rozdílu. Většina respondentů se přiklání k flexibilnímu systému. Takový výsledek byl víceméně očekávaný. Z tohoto důvodu by bylo ve společnosti vhodné navrhnout cafeteria systém.

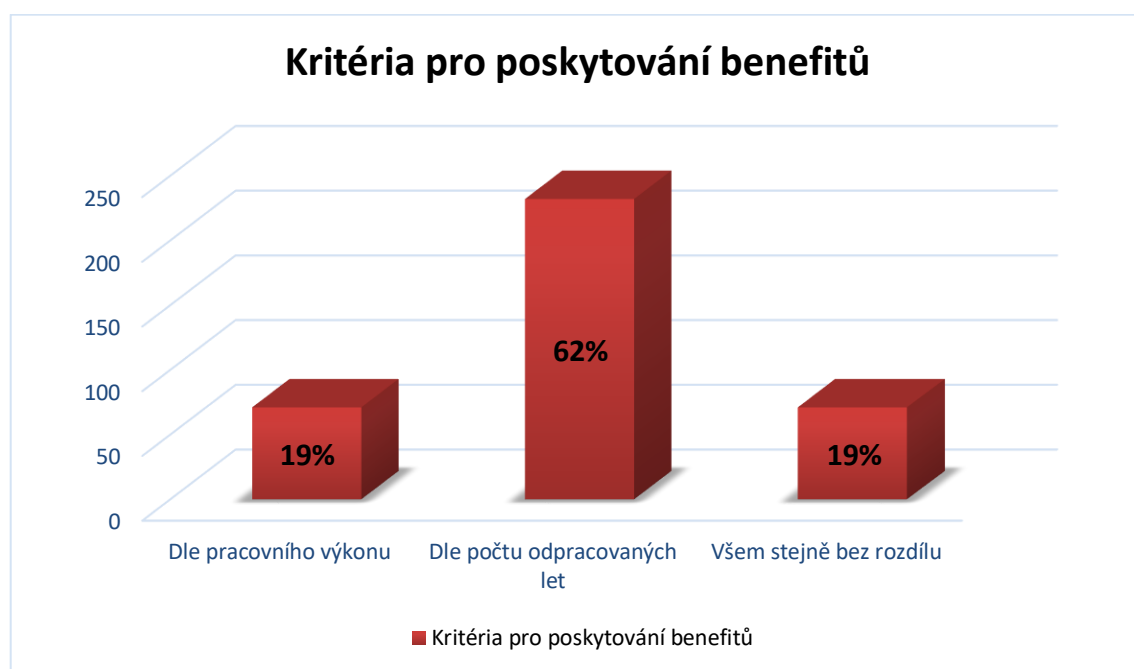
Cafeteria systém by byl zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálních či zájmových skupin a každý má jiné pořadí priorit a svých životních potřeb. Pokud by zaměstnanci například dostávali pouze poukázky na masáže, pro některé z nich by takový benefit neměl velký přínos. V rámci cafeteria si však mohou z nabízených benefitů vybrat ty, které jim opravdu vyhovují. Zaměstnanci by sbírali za dobrou práci body a ty pak vyměnili za vybranou službu nebo zboží (45).



Graf č. 12: Preference pracovníků ke způsobu poskytování benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

KRITÉRIA PRO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ

V dotazníku byla stanovena kritéria, na základě kterých, by se mělo o výši benefitů rozhodovat. Byla navržena kritéria dle pracovního výkonu, dle počtu odpracovaných let, nebo všem totožně. Nejlépe si vedla odpověď “dle počtu odpracovaných let”, to právě proto, že je velká většina pracovníků ve společnosti více než 5 let. Je vidět, že loajalita se ve společnosti cení, a stejně tak to vnímají její pracovníci, kteří chtějí být za svou dlouholetou práci pro společnost odměněni.

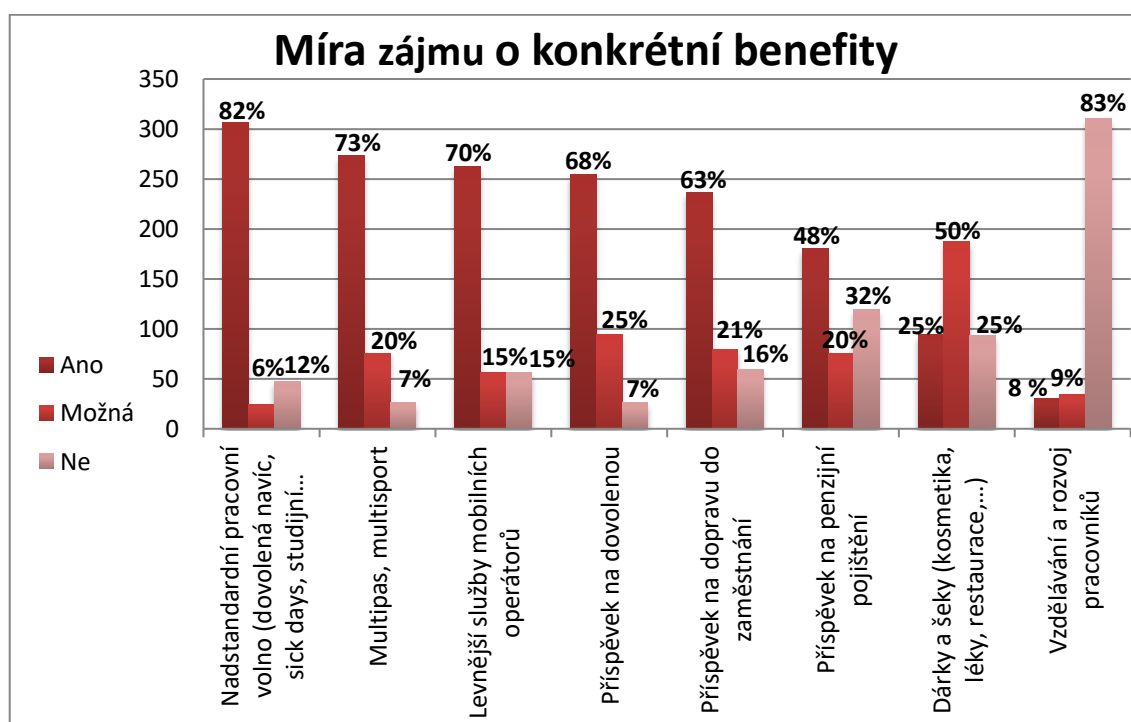


Graf č. 13: Kritéria pro poskytování benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

MÍRA ZÁJMU O KONKRÉTNÍ TYPY BENEFITŮ

Tato část dotazníku je pro výzkum klíčová. Jsou zde zachyceny preference respondentů. Z grafu vyplývá, že největší zájem je o nadstandardní pracovní volno. S podobným úspěchem se setkal benefit „dárky a šeky (kosmetika, léky, restaurace, ...). Zarážející je, že respondenti nemají zájem o vzdělávání a seberealizaci. Se stále se zvyšujícími nároky na kvalifikaci dělníků je však potřeba na rozvoji vzdělávání ve společnosti neustále pracovat. Ke zdokonalení znalostí a dovedností pracovníků může zaměstnavateli pomoci například zavedení funkčního systému vzdělávání.

Dále respondenti preferují levnější služby mobilních operátorů. Pro kartičku multisport hlasovala téměř polovina, o jejím zavedení mezi nově navržené benefity se bude uvažovat. Pro příspěvek na penzijní pojištění hlasovalo velmi málo respondentů, proto nebude do návrhu benefitů zařazeno.



Graf č. 14: Benefity dle preferencí pracovníků společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6 Shrnutí analytické části

Výstupy z analyzovaného vnitřního a vnějšího prostředí společnosti nám vytváří základ pro definování těch oblastí, které společnost pokrývá současným systémem odměňování, a naopak které oblasti může posílit a současně se zaměřit na loajalitu pracovníků. Co se týče vnitřního prostředí společnosti, konkrétně analyzování finančního zdraví společnosti, bylo za pomoci srovnávání s uplynulým obdobím regresní analýzy s predikcí do dalších let ujištěno, že se společnosti daří a dařit v nejbližším období dále bude.

Po pečlivém vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivnit systém benefitního odměňování ve společnosti bylo zjištěno, že si společnost stojí v odvětví dobře, konkurence na trhu sice je, ale společnost je stabilní a silná se správně zvolenou strategií vůči svým zaměstnancům i zákazníkům. Bude také pro společnost důležité dbát na to, že nebude na trhu práce dostatek pracovní síly, kdy v současnosti hrozí stále vyšší procento stárnutí populace a nízká porodnost.

Následujícím šetřením, ať již dotazováním ústním, tak dotazováním písemným za pomoci dotazníku se ukázalo, že ačkoliv jsou zaměstnanci velmi loajální, přece jen nejsou spokojeni se současným systémem benefitního odměňování, že současný systém je na hraně funkčnosti. Přesto že zaměstnanci jsou společnosti loajální a vnímají silnou značku společnosti a její postavení na trhu, může se stát, že konkurence nabídkou správně zvolených benefitů může zaměstnance přetáhnout na svou stranu. Míra nespokojenosti zákazníků se současným systémem benefitního odměňování ve společnosti bude muset být sledována a je zapotřebí se jí věnovat a navrhnout opatření, aby k nespokojenosti v této oblasti nadále nedocházelo. Ukázalo se, že pracovníci měli zájem o benefity, které jim pomohou více sladit svůj soukromý život s životem pracovním, více se zajímali o benefity, které jim pomohou ochránit a utužit jejich zdraví. Nejvíce se zajímali o poskytnutí volna navíc ve formě „sick days“, dovolené navíc, následně o kartu MultiSport a flexipasy, kde mohou využít nabídky lékáren v podobě vitamínů, popřípadě různé rekondiční pobyty spojené se zdravím. V následující části práce dojde k návrhům řešení, jak systém benefitního odměňování udělat pro zaměstnance atraktivním a pro zaměstnavatele konkurenceschopným.

Klíčové závěry analytické části

V následující tabulce dojde pro přehlednost ke shrnutí klíčových závěrů.

Tabulka 10: Klíčové závěry analytické části (Zdroj: Vlastní zpracování)

+	-
Nízká fluktuace pracovníků	Nedoceňování pracovníků
Dlouholetá praxe	Nízké seznámení zaměstnanců se strategií společnosti
Odborné znalosti pracovníků	Málo žen na vedoucích pozicích
Oddanost a loajalita pracovníků společnosti	Nízká úroveň nepeněžních odměn
Zvýšený zájem o benefiční odměňování	Neefektivnost benefičního odměňování

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z předcházejícího výzkumu vyplynulo, o které benefity mají zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. největší zájem. Nyní je potřeba vyhodnotit, zda společnost může tyto benefity zaměstnancům poskytovat a jak velké by bylo pro společnost finanční zatížení v případě jejich zavedení. V současnosti bude společnosti doporučeno zavést tři nejhlavnější benefity, a to sick days v podobě tří dnů, nebo rekondiční volno v podobě pěti dnů. Dále pak příspěvek na dopravu do zaměstnání a Sodexo Multipass kartu. Tyto benefity byly zvoleny z toho důvodu, že vyplynuly z dotazníkového šetření jako zaměstnanci nejvíce preferované.

3.1 Návrh změn benefitního odměňování ve společnosti ABC s.r.o.

V následující části diplomové práce budou představeny jednotlivé navržené benefity, o které měli respondenti v dotazníkovém šetření největší zájem.

3.1.1 Nadstandardní pracovní volno

O benefit ve formě nadstandardního pracovního volna projevili zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. největší zájem. Budou navrženy dvě varianty, a to buď rekondiční volno ve formě pěti dnů dovolené navíc, ke standardním dvaceti dnům, nebo tři dny volna ve formě sick days. Vzhledem k tomu, že se společnosti ABC s.r.o. daří a predikce na příští roky je pozitivní, může si společnost tento dosti nákladný benefit dovolit. Pracovníků na trhu práce je nedostatek, a právě benefit ve formě dovolené navíc je jedním z nejvyhledávanějších a nejoblíbenějších. Zaměstnanci chtějí skloubit pracovní život s volným časem a jen peníze už pro ně dávno nejsou hlavní motivací.

Návrh č. 1: Dovolená navíc

Dle zákona mají zaměstnanci nárok na 20 dnů dovolené, v diplomové práci je navrženo 5 dnů navíc. V tabulce je zachycena částka včetně odvodů sociálního, zdravotního pojištění a daňových dopadů. Jedná se o jeden z benefitů, který v případě zavedení bude představovat nejvyšší ekonomickou zátěž pro společnost. Současně však bude mít nejlepší dopad z hlediska lepší produktivity práce, protože zaměstnanci budou mít více volného času, odpočinou si a tím pádem pro společnost podají lepší výkony. Dnešní

pracovní trh v rychle se měnícím prostředí na trhu práce přináší pro zaměstnance spoustu nových výzev v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Nabídka různorodých benefitů dokáže uspokojovat i jejich soukromé potřeby. Lidé neustále hledají rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Jen tento správný poměr může zaměstnancům a následně i zaměstnavatelům poskytovat oboustrannou spokojenost. Přestože je společnost ABC s.r.o. velmi silně orientovaná na výkonnost zaměstnanců, nemůže ignorovat důležitost principu šťastného zaměstnance, myslet na to, že lidé pracují proto, aby mohli spokojeně žít, ne naopak.

Tabulka 11: Kalkulace nákladů pro nadstandardní pracovní volno (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovníků	990
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	21 dnů
Průměrná částka na pracovníka/1 den	2 173 Kč
Průměrná částka na pracovníka/5 dnů	10 865 Kč
Náklady na 5 dnů rekondičního volna pro všechny pracovníky	10 756 350 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	2 667 575 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	968 072 Kč
Náklady celkem za 1 rok	14 391 997 Kč

Návrh č. 2: Sick days

Obavy o vlastní zdraví, jistotu zaměstnání a ekonomickou stabilitu způsobily velké změny v prioritách jak uchazečů o práci, tak zaměstnanců. Ve srovnání s dobou před vypuknutím pandemie se zaměstnanci nyní více zajímají o benefity, které umožňují chránit či utužit jejich zdraví. Jde o benefit, který zabrání pracovníkům s prvními symptomy prakticky jakéhokoliv onemocnění přijít do práce a šířit tuto nákazu mezi kolegy (48).

Podstatou tzv. „sick days“ je poskytnutí dnů volna zaměstnanci, který se necítí zdravotně dobře, trpí nevolností nebo je nachlazen. Zaměstnanec společnosti může tyto dny využít k léčení, a to bez doložení lékařského potvrzení či pracovní neschopnosti. Někteří pracovníci při nachlazení či jiné krátkodobé nemoci čerpají dovolenou nebo dokonce chodí nadále do práce, kde se jejich stav může zhoršit a následná doba léčby se výrazně prodlouží. Tito pracovníci navíc, jak už bylo zmíněno, mohou nákazou ovlivnit i své kolegy. Zavedením sick days lze těmto situacím zabránit. Tento benefit neupravuje žádný právní předpis ani zákon, proto jsou podmínky pro stanovení tohoto benefitu zcela v kompetenci zaměstnavatele. Zaměstnavatel si v tomto případě sám nastaví počet dnů zdravotního volna i výši peněžitě náhrady. Při čerpání tohoto volna nedochází ke krácení dnů dovolené. Zavedení sick days však znamená pro společnost poměrně vysoké náklady, jelikož zaměstnanec dostává mzdu i přesto, že je doma. Benefit by však mohl pomoci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Sick days se v poslední době u zaměstnanců těší velké oblibě a čím dál více zaměstnavatelů tento benefit zavádí (48).

V případě poskytování sick days by se jednalo o zavedení 3 dnů volna za rok pro všechny zaměstnance. Pracovníci budou moci tyto dny čerpat buď jednotlivě, anebo všechny najednou. V případě, že pracovník dny zdravotního volna v kalendářním roce nevyčerpá, nebude možné zbylé dny převést do dalšího roku. Zaměstnancům je zpravidla po dobu sick days poskytována plná náhrada mzdy. Při využití tohoto benefitu musí zaměstnanec tyto dny opravdu využít na nemoc a nezneužívat jej k prodlužování dovolené. Pravidla zde společnost musí nastavit a také kontrolovat četnost.

Tabulka 12: Kalkulace nákladů na zavedení sick days (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovníků	990
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci	21 dnů
Průměrná částka na pracovníka/1 den	2173 Kč
Průměrná částka na pracovníka/3 dny	6519 Kč
Náklady na 3 sick days pro všechny pracovníky	6 453 810 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	1 600 545 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	580 843 Kč
Náklady celkem za 1 rok	8 635 198 Kč

Průměrná hrubá mzda 45 640 Kč byla získána z přílohy k účetní závěrce. V roce 2019 bylo v průměru 21 pracovních dnů v měsíci. Z tohoto důvodu se v kalkulaci počítá s tímto číslem. Průměrná mzda byla vydělena počtem dní v měsíci a tím byla zjištěna průměrná mzda za den. Následně bylo k této částce připočteno zákonné sociální a zdravotní pojištění, tedy celkem 33,8 %.

3.1.2 MultiPas a Multisport karta

Velký zájem ze strany zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. byl projeven také o kartu Multipass nebo Multisport, pomocí kterých by zaměstnanci získali příspěvek na své volnočasové aktivity. Níže budou představeny obě tyto varianty.

Návrh č. 1: Sodexo MultiPass karta

Jak již bylo řečeno, většina zaměstnanců je ve společnosti loajálních a pracují pro společnost ABC s.r.o. velmi dlouho. Z tohoto důvodu by bylo vhodné tyto zaměstnance odměnit a tuto loajalitu ocenit. Současně by však bylo vhodné v dnešní pandemické době zmíněnou loajalitu spojit s podpořením zdravého životního stylu a současně podpořit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Návrh na přidělování bodů na Sodexo účet:

Každému zaměstnanci centrály v pracovním poměru delším než 3 měsíce by byly připisovány flexi body na volnočasovou peněženku v Sodexo účtu, a to v případě, že by byly v době přípisu aktivními zaměstnanci. Výše flexi bodů by se odvíjela podle počtu nepřetržitě odpracovaných let ve společnosti ABC s.r.o.

Ekonomická výhoda bodů v cafeterii oproti odměně ve mzdě by byla taková, že z flexi bodů by se neodvádělo zdravotní a sociální pojištění a současně ani daň z příjmu.

Navrhovaná výše a expirace bodů

Tabulka 13: Navrhovaná výše a expirace bodů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet odpracovaných let	Částka za rok
3 měsíce - 1 rok	1 000 Kč
1 – 3 roky	2 000 Kč
4 – 5 let	3 000 Kč
6 – 10 let	5 000 Kč
11 a více let	10 000 Kč

Tyto body jsou určeny na podporu zdravého životního stylu a podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem v daném roce, jejich platnost by tedy končila vždy na konci roku. Ve svém osobním účtu na www.sodexo-ucet.cz by zaměstnanci našli v záložce "Moje benefity" po prokliknutí na "Flexi" informaci o svých bodech a jejich expiraci. Cafeteria MojeBenefity je v podstatě benefitová online samoobsluha. Zaměstnavatel zaměstnanci přidělí osobní rozpočet převedený na daný počet bodů, které mu po přihlášení slouží jako platidlo pro nákup zvolených benefitů. Cafeteria Sodexo obsahuje přesně to, co si zaměstnavatel pro své zaměstnance přeje. Může tak automaticky vybírat z více než 12 500 partnerů a služeb po celé ČR.

Daňová výhoda

Na rozdíl od vyplacení částky v penězích zaměstnanec neodvádí z benefitů pro volný čas daň, sociální ani zdravotní pojištění. Částka v benefitech tak může být vyšší až o 31 %. Většina benefitů nabízených v Cafeterii Sodexo je daňově výhodná. Z takových se neplatí žádné další odvody, proto nemají vliv na mzdu pracovníka. Díky daňovému zvýhodnění tak mohou zaměstnanci čerpat celou částku, kterou do Cafeterie od svého zaměstnavatele obdrželi. Pokud by stejnou výši příspěvku dostali ve mzdě, skutečný užitek by měli pouze z části této částky. Je důležité mít na paměti, že daňové zvýhodnění benefitů z oblasti cestování a rekreace jsou ze zákona omezeny na 20 000 Kč ročně. Cafeteria hranici pro tyto benefity pohlídá za zaměstnance (49).

Nákladové zatížení

Z dotazníku bylo zjištěno, že dle reprezentativního vzorku pracuje ve společnosti ABC s.r.o. méně než 1 rok pouze 3 % zaměstnanců, tedy 29 zaměstnanců. 1-3 roky pracuje 11 % zaměstnanců, 20 % z nich je ve společnosti 4-5 let. Nejvíce zaměstnanců je ve společnosti 6-10 let a to 36 % z nich. 11 let a více pracuje ve společnosti 30 % zaměstnanců. Z těchto hodnot můžeme odhadnout ekonomické zatížení, které zaměstnavateli po zavedení tohoto benefitu vznikne.

Tabulka 14: Odhadované náklady na benefit Sodexo MultiPass karta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovníků	990
3 měsíce až 1 rok (3%) 1 000 Kč	29 000 Kč
1 - 3 roky (11%) 2 000 Kč	218 000 Kč
4 – 5 let (20%) 3 000 Kč	594 000 Kč
6 – 10 let (36%) 5 000 Kč	1 785 000 Kč
11 a více let (30%) 10 000 Kč	2 970 000 Kč
Odhadované náklady celkem za 1 rok	596 000 Kč

Návrh č. 2: Karta MultiSport

Společnost MultiSport Benefit, s.r.o. zaujímá vedoucí postavení na trhu zaměstnaneckých benefitů v oblasti sportu a relaxace. Produktem zmíněné společnosti je partnerská síť, o počtu více než 2700, relaxačních a pohybových zařízení, které lze volně s kartou navštěvovat. Mezi další nabízené služby se pak řadí různé eventy na téma zdravého životního stylu, jak pro jednotlivce, tak pro celé společnosti. V roce 2020 byl navíc spuštěn program MultiClub, který nabízí zvýhodněné nabídky pro držitele MultiSport karet. Mezi tyto zvýhodněné nabídky patří například sportovní vybavení, masáže či zdravé stravování. Držitel karty MultiSport může využít jeden vstup do libovolného relaxačního či pohybového zařízení denně. Většina partnerských zařízení nabízí vstup zcela zdarma, u některých je však nabízena pouze sleva na vstupném (50).

Nákladové zatížení

O kartu MultiSport projevilo zájem 48 % dotazovaných respondentů. Vezmeme v úvahu, že by se o tento benefit zajímalo 48 % zaměstnanců celé společnosti, tedy 475 pracovníků a plná cena za kartu MultiSport je 410 Kč za měsíc. Příspěvek zaměstnavatele by činil 230 Kč/měsíc. Zaměstnanec by tedy zaplatil pouze 180 Kč měsíčně, a to prostřednictvím srážky ze mzdy. Po domluvě se zaměstnavatelem je zde možnost využití poskytnutí karty za zvýhodněnou cenu pro jednoho člena rodiny.

Tabulka 15: Odhadované náklady na benefit ve formě karty MultiSport (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovníků mající zájem o kartu MultiSport	475
Výše příspěvku na pracovníka/měsíc	230 Kč
Výše příspěvku na 475 pracovníků/měsíc	109 250 Kč
Odhadované náklady celkem za 1 rok	1 311 000 Kč

Daňová výhoda

MultiSport karta je daňově výhodná jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. V porovnání se mzdami společnost neplatí žádné odvody a na straně zaměstnance je úspora jak na pojištění, tak na dani z příjmů (50).

3.1.3 Modré volání O₂

Společnost ABC s.r.o. připraví ve spolupráci s O₂ Family, která je dceřinou společností O₂ Czech Republic, nabídku výhodných tarifů pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Zaměstnavatel nabídne zaměstnanci možnost ušetřit náklady za mobilní telefon. Výhodné ceny za volání a internet v rámci firemního tarifu. Zde je možnost využití výhodnějšího tarifu až pro 10 rodinných příslušníků. Do programu je možné převést číslo od jakéhokoli mobilního operátora.

Podmínky pro zařazení do programu jsou následující: pracovní smlouva se společností ABC s.r.o. (vztahuje se na pracovní poměr i DPČ/DPP), dále uzavření smlouvy s O₂ Family na 24 měsíců, přičemž můžete výši tarifu libovolně měnit, ale jen jedenkrát v měsíci. K dispozici bude na výběr 6 tarifů a to 2 základní tarify Family Basic a Family Start. Dále pak 4 tarify Family 5 GB, Family 10 GB, Family 30 GB a Family Neo, k těmto se navíc váže sleva ve výši 4000 Kč na tablet nebo telefon zakoupený u společnosti O₂ (51).

Tarif	Oblíbený				
	FAMILY Start	FAMILY 1 GB	FAMILY 5 GB	FAMILY 10 GB	FAMILY 30 GB
Odměna k tarifu	-	2 500 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Měsíční paušál	149 Kč	399 Kč	499 Kč	699 Kč	899 Kč
Data LTE	500 MB	1 GB	5 GB	10 GB	30 GB
Minuty	30	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
SMS	-	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Volání a SMS do sítě O ₂	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma
Volání a SMS do ostatních sítí	1,50 Kč	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma
<small>Ceny jsou uvedeny s DPH. Nabídka platí při uzavření smluvního vztahu na 24 měsíců. Kompletní nabídku tarifů naleznete na www.o2family.cz.</small>					
Odměnu k tarifu					
získáte v případě převodu čísla od svého operátora (mimo O ₂) nebo k aktivaci nového čísla. Odměnou je sleva na nový mobilní telefon z nabídky O ₂ .					

Obrázek 5: Nabídka tarifů O₂ Family pro společnosti (Zdroj: 51)

Na obrázku výše lze vidět ceny tarifů nabízené společností O₂ Family novým zákazníkům. Jelikož společnost ABC s.r.o. využívá služeb společnosti O₂ Family již několik let, byla pro společnost ABC s.r.o. vytvořena speciální nabídka tarifů. V tabulce níže můžeme vidět, že je přidán základní tarif Family Basic a tarif Family Neo. Na ostatní tarify je poskytnuta sleva 50-100 Kč. Největší slevu lze vidět u tarifu Family Start, kde byla, kromě slevy 50 Kč, poskytnuta sleva na volání a SMS do ostatních sítí, dále navýšení dat o 1 GB a 40 volných minut navíc.

Tabulka 16: Nabídka tarifů O₂ Family pro společnost ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 40)

Tarif	Family Basic	Family Start	Family 5 GB	Family 10 GB	Family 30 GB	Family Neo
Měsíční paušál	69 Kč	199 Kč	449 Kč	599 Kč	799 Kč	Od 1099 Kč
Data	200 MB	1,5 GB	5 GB	10 GB	30 GB	neomezeně
Minuty	20	70	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
SMS	-	-	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Volání a SMS do sítě O2	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně
Volání a SMS do ostatních sítí	1 Kč	1 Kč	neomezeně	neomezeně	neomezeně	neomezeně

Pro zaměstnavatele nepředstavuje tento benefit žádné ekonomické zatížení, ani nově vynaložené náklady, jelikož tyto výhodné tarify jsou pro zaměstnance poskytnuty v rámci dlouhodobé spolupráce společnosti ABC s.r.o. se společností O₂ Family.

3.1.4 Příspěvek, sleva na dovolenou

Návrh č. 1: Sleva na zájezdy a rekreaci

Společnost by zaměstnancům nabízela zaměstnaneckou výhodu v podobě slev na zájezdy a cestování s cestovní kanceláří ČEDOK, která má dostupné pobočky po celé ČR a pestrrou nabídku zájezdů. Při uplatnění slevy by byl zaměstnanec povinen předložit zaměstnanecký průkaz nebo potvrzení o zaměstnaneckém poměru. Slevy jsou určeny pro všechny zaměstnance a jejich doprovodné osoby, pokud cestují spolu se zaměstnancem, a lze je uplatnit v jakékoliv pobočce CK ČEDOK. Dále bude představena připravená nabídka slev (po předběžné domluvě se společností Čedok).

Slevy, které lze kumulovat se slevou za včasný nákup

- Sleva 800 Kč/osoba z katalogových pobytových zájezdů letadlem a leteckých poznávacích zájezdů,
- sleva 300 Kč/osoba z katalogových pobytových zájezdů autokarem a autokarových poznávacích zájezdů,
- sleva 2 %/osoba z tuzemských katalogových zájezdů (52).

Slevy, které nelze kumulovat se slevou za včasný nákup

- Sleva 15 %/osoba ze základní ceny katalogových pobytových zájezdů letadlem,
- sleva 5 %/osoba ze základní ceny tuzemských katalogových zájezdů (52).

Slevy z nabídek „na poslední chvíli“ tzv. last minute

- sleva 500 Kč/osoba na last minute pobytové zájezdy letadlem,
- sleva 300 Kč/osoba na last minute pobytové zájezdy autokarem (52).

Co se týká nákladů pro společnost ABC s.r.o. by se nejednalo o nějak vysoké částky, cílem by byl vztahový marketing, kdy by docházelo ke vzájemné spolupráci a vytváření hlubokých a především trvalých vztahů mezi těmito dvěma společnostmi a možnosti mezi sebou přímo, či nepřímo ovlivňovat marketingové aktivity. Pro společnost ABC s.r.o. by se jednalo jen o reklamu pro společnost Čedok na obalech prodávaného zboží. Odhadovaná částka za reklamu by se pohybovala okolo 100 000 Kč za rok.

Návrh č. 2: Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou patří k oblíbeným zaměstnaneckým benefitům, může totiž ušetřit značné množství peněz z rodinného rozpočtu. Další výhodou je, že příspěvek nemusí čerpat pouze zaměstnanec společnosti ABC s.r.o., ale i jeho rodinní příslušníci, manžel/ka, partner/ka, žijící ve stejné domácnosti, anebo registrovaný partner/ka. Příspěvek na dovolenou bude zaměstnanci proplacen zpětně, po doložení jím zvoleného dokladu, a to buď letenky, účtenky za ubytování, účtu od cestovní kanceláře apod. Maximálně výše příspěvku na dovolenou, daná zákonem, na jednoho zaměstnance je 20 000 Kč ročně (53).

Zatímco sleva na zájezdy bude poskytována všem zaměstnancům ve stejné míře, příspěvek na dovolenou se bude lišit dle počtu odpracovaných let ve společnosti ABC s.r.o. Při tvorbě navrhované výše příspěvku vycházíme z grafu číslo 3, o počtu odpracovaných let zaměstnanců společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 17: Navrhovaná výše příspěvku na dovolenou, dle počtu odpracovaných let ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

3 měsíce až 1 rok (3%)	500 Kč
1 – 3 roky (11%)	1 000 Kč
4 – 5 let (20%)	2 000 Kč
6 – 10 let (36%)	3 000 Kč
11 a více let (30%)	5 000 Kč

Nákladové zatížení

Tabulka 18: Odhadované náklady na benefit "příspěvek na dovolenou" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	990
Odhadované náklady na 1 rok	3 075 500 Kč

Daňový dopad

Příspěvky na dovolenou, rekreaci a zájezdy mohou být pro zaměstnavatele daňově uznatelné pouze v takovém případě, že je zaměstnavatel poskytne v peněžní podobě. Ty pak budou však pro zaměstnance zdanitelným příjmem (54).

3.1.5 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

O benefit ve formě příspěvku na dopravu do zaměstnání byl ze strany zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. projeven velký zájem. Podmínkou pro čerpání příspěvku na dopravu je, aby bydliště zaměstnance, ze kterého dojíždí, bylo ve vzdálenosti větší než 20 km od sídla společnosti, přičemž zaměstnanec musí společnosti dodat čestné prohlášení o místě bydliště. Z celkového počtu zaměstnanců se vyloučí pracovníci, kteří užívají služební auto, což představuje 63 pracovníků společnosti ABC s.r.o. Dle poskytnutých informací má trvalé bydliště dále než 20 km od sídla společnosti 40 % zbylých pracovníků. Výše příspěvku bude pro všechny stejná a to 500 Kč měsíčně. Příspěvek bude vyplácen na účet zaměstnance, po odevzdání daňových dokladů, například účtenky za tankování, lístek na vlak, autobus, MHD. Celkové náklady pro zaměstnavatele na tento benefit by byly 2 226 000 Kč.

Nákladové zatížení

Tabulka 19: Náklady na benefit "příspěvek na dopravu do zaměstnání" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet pracovníků	990
Počet pracovníků mající nárok na benefit	371
Výše příspěvku na pracovníka/měsíc	500 Kč
Náklady na 371 pracovníků/měsíc	185 500 Kč
Náklady celkem za 1 rok	2 226 000 Kč

Daňový dopad

Veškeré cestovní náhrady, které jsou vymezené zákoníkem práce, jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem (výdajem) (54).

3.1.6 Doplnkové penzijní spoření

Penzijní systémy jsou považovány za jednu z vůbec nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod. Příspěvek na penzijní připojištění patří mezi nejčastější zaměstnanecké výhody a představuje pro zaměstnance účinnou motivaci, která je pro ně i pro jejich zaměstnavatele výhodnější než prosté zvýšení mzdy. Příspěvky zaměstnavatele jsou při splnění daných zákonných podmínek pro daňově účinné, a to bez omezení, na základě obecného ustanovení (24).

Nárok by zaměstnanci vznikl po uplynutí 2 let od vzniku nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti ABC s.r.o. Z odpovědí respondentů je patrné, že 86 % dotazovaných pracuje ve společnosti déle než 2 roky. Jelikož se tento vzorek považuje za reprezentativní, tak se může uvažovat, že 86 % z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. pracuje déle než 2 roky. Zaměstnavatel by přispíval 500 Kč měsíčně. Dále záleží na rozhodnutí zaměstnance, zda si bude tento příspěvek navyšovat vlastní částkou, přičemž může dostat příspěvek od státu v závislosti na velikosti vložené částky, v tabulce níže je uvedena velikost státního příspěvku. K pobírání tohoto příspěvku se musí zaměstnanci prokázat, že mají penzijní připojištění zřízené a účetnímu oddělení předat číslo účtu a kopii smlouvy, kam by se měsíční příspěvek posílal.

Tabulka 20: Výše státního příspěvku na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování dle 54)

Měsíční vklad zaměstnance	300 Kč	400 Kč	500 Kč	600 Kč	700 Kč	800 Kč	900 Kč	1000 Kč a více
Výše státního příspěvku	90 Kč	110 Kč	130 Kč	150 Kč	170 Kč	190 Kč	210 Kč	230 Kč max

Nákladové zatížení

Tabulka 21: Náklady na benefit příspěvek na penzijní pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců mající nárok na benefit	851
Příspěvek na 1 zaměstnance/měsíc	500 Kč
Příspěvek na všechny zaměstnance/měsíc	425 500 Kč
Celkové náklady za 1 rok	5 106 000 Kč

Daňové výhody (sleva na dani z příjmu)

Při spoření částky 1000 Kč a výše, lze také navíc uplatnit slevu na dani z příjmu, která může snížit daňový základ až o 24 000 Kč. Vyšší spoření tedy představuje daňovou úsporu až 3 600 Kč ročně. Výše daňové úspory je patrná z následující tabulky (55):

Tabulka 22: Daňová úspora při penzijním spoření (Zdroj: Vlastní zpracování dle 55)

Měsíční vklad	Snížení daňového základu	Daňová úspora
1 000 Kč	0 Kč	0 Kč
1 100 Kč	1 200 Kč	180 Kč
1 300 Kč	3 600 Kč	540 Kč
1 500 Kč	6 000 Kč	900 Kč
1 700 Kč	8 400 Kč	1 260 Kč
2 000 Kč	12 000 Kč	1 800 Kč
3 000 Kč	24 000 Kč (max)	3 600 Kč

Nejvíce daňových výhod a státních příspěvků lze získat při měsíčním vkladu ve výši 3 000 Kč. V tomto případě dostane zaměstnanec od státu navíc 230 Kč měsíčně a na dani z příjmu ušetří 3 600 Kč ročně.

3.2 Vyhodnocení nákladového zatížení pro společnost ABC s.r.o.

Tabulka 23: Vyhodnocení nákladů na benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanecký benefit	Náklady na 1 rok
Dovolená navíc	14 391 997 Kč
Sick days	8 635 198 Kč
Sodexo MutiPass karta	5 596 000 Kč
Karta MultiSport	1 311 000 Kč
Modré volání O ₂	0 Kč
Sleva na zájezdy	100 000 Kč
Příspěvek na dovolenou	3 075 500 Kč
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	2 226 000 Kč
Příspěvek na penzijní pojištění	5 106 000 Kč
Celkem	40 441 695 Kč

Ve výše uvedené tabulce je návrh kompletních zaměstnaneckých benefitů. Vzhledem k situaci, že se jedná pro majitele společnosti o náročné finanční zatížení, došlo po vzájemné domluvě k návrhu konkrétního modelu zaměstnaneckých benefitů, které mají do společnosti zájem zavést.

3.3 Výběr konkrétních benefitů, které budou zavedeny do společnosti ABC s.r.o.

V následující kapitole budou vybrány konkrétní benefity, které budou následně zavedeny do společnosti ABC s.r.o. Benefity budou vybírány dle 3 kritérií. Prvním a nejdůležitějším kritériem jsou preference zaměstnanců, druhým kritériem je nákladové zatížení daného benefitu a posledním, třetím kritériem je preference zaměstnavatele. Tabulka níže znázorňuje benefity ohodnocené na stupnici 1 - 9, přičemž 9 je nejvíce preferovaná. Co se týče nákladovosti, nejvíce bodů dostane benefit s nejmenšími náklady. Nejvíce bodů dostaly benefity Modré volání O2 a karta MultiSport. Ačkoli nebyly tyto benefity nejvíce preferované ze strany zaměstnanců, z důvodu jejich nízké nákladovosti a preference zaměstnavatele dostaly nejvíce bodů.

Tabulka 24: Bodované zaměstnanecké benefity dle zvolených kritérií (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanecký benefit	Preference zaměstnanců	Náklady na benefit	Preference zaměstnavatele	Celkem	Pořadí benefitu
Dovolená navíc	9	1	1	11	7. – 8.
Sick days	8	2	4	14	6.
Sodexo MutiPass karta	7	3	8	18	3.
Karta MultiSport	6	7	7	20	1.- 2.
Modré volání O ₂	5	9	6	20	1. - 2.
Příspěvek na dovolenou	4	8	5	17	4. – 5.
Sleva na zájezdy	3	5	9	17	4. – 5.
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	2	6	3	11	7. – 8.
Příspěvek na penzijní pojištění	1	4	2	7	9.

3.4 Zavedení konkrétního modelu zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC s.r.o.

V následující kapitole dojde ke zhodnocení ekonomických dopadů na společnost ABC s.r.o. po zavedení nového modelu zaměstnaneckých benefitů. Dojde k vyčíslení nákladů, výsledků hospodaření a ke zhodnocení přínosů pro společnost.

3.4.1 Ekonomické zhodnocení nově navržených benefitů pro společnost ABC s.r.o.

Po pečlivém posouzení výsledů průzkumu mezi respondenty společnosti ABC s.r.o. a současně prozkoumání návrhu zaměstnaneckých benefitů s konkrétními návrhy od partnerských společností O2 Family, Čedok a Multisport, se ve společnosti rozhodli pro konkrétní typy benefitů, které zaměstnancům chtějí poskytovat. Vedení společnosti se rozhodlo pro následující benefity:

- Sick days,
- Sodexo MultiPass karta,
- MultiSport karta,
- modré volání O2,
- sleva na zájezdy,
- příspěvek na dovolenou.

Výše uvedené benefity byly vybrány a budou zavedeny na začátku roku 2022. Zbylé doporučené benefity, jako příspěvek na dopravu a příspěvek na penzijní pojištění zavedeny nebudou, jelikož se nesetkaly s velkou preferencí jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Zaměstnanecký benefit ve formě pěti dnů dovolené navíc je ze všech nejnákladnější, a proto se zaměstnavatel rozhodl pro méně nákladnou formu volna navíc, a to formu sick days.

3.4.1.1 Náklady na navrhované změny

Následující tabulka představuje návrh modelu nově zavedených zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ABC s.r.o. s platností od 1. 1. 2022. Dosud zavedené benefity zůstávají v platnosti.

Tabulka 25: Náklady na konkrétní model zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanecký benefit	Náklady na 1 rok
Sick days	8 635 198 Kč
Sodexo MultiPass karta	5 596 000 Kč
Karta MultiSport	1 311 000 Kč
Modré volání O₂	0 Kč
Sleva na zájezdy	100 000 Kč
Příspěvek na dovolenou	3 075 500 Kč
Celkem	18 717 698 Kč

Náklady vyčíslené ve výše uvedené tabulce jsou pro společnost akceptovatelné a mohou si je vzhledem ke svému výsledku hospodaření, který bude těmito změnami zatížen, dovolit. Velmi si ve společnosti uvědomují, že o své zaměstnance musí pečovat a jejich loajalitu podporovat. Do budoucna však jsou ochotni diskutovat o případném dalším rozšiřování zaměstnaneckých benefitů a nabídku rozšířit o další doporučené benefity.

3.4.1.2 Dopad navrhovaných změn na výsledek hospodaření

Vzhledem ke stále rostoucímu výsledku hospodaření si může společnost ABC s.r.o. dovolit více investovat do systému benefitního odměňování. Za pomoci regresní analýzy byla vytvořena predikce pro roky 2021 a 2022, kdy lze vidět, že má výsledek hospodaření stále rostoucí tendenci. V roce 2021 je plánovaná příprava na zavedení benefitů a vyřízení veškerých náležitostí nutných k zavedení těchto benefitů. Od 1. 1. 2022 vstoupí benefity v platnost. V roce 2022, dle predikce, bude výsledek hospodaření

společnosti ABC s.r.o. 150 713 000 Kč. Náklady na nově zavedené benefity činí 18 717 698 Kč. Tato částka představuje 12,42 % z celkového výsledku hospodaření pro rok 2022, o zmíněných 12,42 % bude tedy výsledek hospodaření snížen. Plánovaný výsledek hospodaření po odečtení nákladů na benefity bude 131 995 302 Kč. Následující tabulka zobrazuje kalkulaci dopadu zavedení benefitů na výsledek hospodaření.

Tabulka 26: Dopady zavedení benefitů na výsledek hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření	150 713 000 Kč
Náklady na benefity	18 717 698 Kč
Náklady na benefity v poměru k VH (%)	12, 42 %
Výsledek hospodaření po odečtení nákladů na benefity	131 995 302 Kč

3.4.1.3 Přínosy navrhovaných změn

V současné době z důvodu negativního dopadu pandemie COVID-19 na oblast gastro trhu ve společnosti neshánějí aktivně zaměstnance. Vzhledem k situaci, že podstatnou část odbytu společnosti tvoří tento gastro trh, složený z restaurací, jídelen, barů apod., nemůže si společnost dovolit nabírat nové pracovníky. Tuzemská gastro scéna za posledních 13 měsíců pandemie COVID-19 (od března 2020 do března 2021) nenávratně přišla na tržbách o 102,9 miliardy korun. Ve stejném období o rok nazpět příjmy restaurací, hospod a barů dosáhly téměř 190 miliard. Vyplývá to z analýzy Data Servis pro nově vzniklý Český gastronomický institut (56).

Vzhledem k této situaci nelze modelovat výnosy, protože nevíme, zda by to přilákalo nové zaměstnance. Do budoucna však společnost předpokládá, dle predikcí, zlepšení této situace, očekává se, že společnost bude mít o získávání nových zaměstnanců zájem a na tuto skutečnost musí být připravená. Očekává se však také to, že po zavedení návrhu se přínosy navrhovaných změn v poskytování zaměstnaneckých benefitů projeví ve vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Navrhované změny

by tedy měly přinést jak větší spokojenost pro zaměstnance, tak pro společnost, která očekává zvýšení produktivity. Dalším přínosem zavedení zaměstnaneckých benefitů pro společnost je samozřejmě úspora peněz, kdy z části navržených benefitů neodvádí daň z příjmu, ani sociální a zdravotní pojištění. Očekává se také snížení nemocnosti zaměstnanců a zvýšení celkové zdravotní kondice zaměstnanců, a to jak již dříve zmíněným vyváženým pracovním životem s osobním, ať již v rámci volna navíc, tak různými zdravotními pobyty a čerpání potravinových doplňků zaměřených na zdravý životní styl v rámci navržených benefitů. Nedochozí tak ke starostem, jak nemocného pracovníka nahradit, kde sehnat brigádníka nebo v případě využití vlastních zdrojů, nedochází k jejich přetěžování.

3.4.2 Harmonogram zavedení nově navržených zaměstnaneckých benefitů

V následující tabulce jsou navrženy termíny, které by měly být z hlediska společnosti dodrženy, aby došlo ke správnému a včasnému dodržení nově zavedených zaměstnaneckých benefitů, a to s termínem k 1.1.2022. Ke zpracování harmonogramu došlo z důvodu úspěšnosti projektu zavedení nových zaměstnaneckých benefitů do společnosti ABC s.r.o. Pokud by nebyl harmonogram zpracován, mohlo by dojít k narušení jednotlivých částí projektu a nedodržení termínů. Celý tento projekt vyžaduje určité postupy, které jsou časově náročné a jsou nutné pro zavedení těchto benefitů do společnosti. Jen po pečlivém posouzení jednotlivých činností se může projekt stát úspěšným a dobře sloužit jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že model nově zavedených zaměstnaneckých benefitů vstupuje v platnost od 1. 1. 2022, je předpoklad, že navržený časový sled harmonogramu je v souladu se zavedením modelu. Časové úseky jednotlivých částí projektu byly zkonzultovány a odsouhlaseny s vedoucími jednotlivých oddělení, kteří se budou podílet na realizaci změn ve společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 27: Harmonogram zavedení nově navržených benefitů do společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Termín	Odpovědná osoba
Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami	1. 5. – 31. 5. 2021	Autor diplomové práce, HR manažer
Projednání návrhů zavedení nových benefitů	1. 6. – 13. 6. 2021	Jednatelé společnosti
Kontrola legislativy související s nově zavedenými benefity	14. 6. – 20. 6. 2021	Ekonomický úsek
Kontrola ekonomického zhodnocení nákladů	21. 6. – 27. 6. 2021	Ekonomický úsek
Schválení nově navržených benefitů	28. 6. – 1. 8. 2021	Jednatelé společnosti
Úprava vnitřních předpisů	2. 8. – 8. 8. 2021	HR manager
Seznámení zaměstnanců s nově navrženými benefity	9. 8. – 22. 8. 2021	HR manager
Zavedení nově navržených benefitů s účinností od 1. 1. 2022	23. 8. – 31. 12. 2021	Ekonomický úsek
Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s nově navrženými benefity	1. 3 – 13. 3. 2022	Ekonomický úsek
Případné změny v systému nově poskytovaných benefitů	od 1. 4. 2022	Ekonomický úsek

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení vhodných změn v systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ABC s.r.o. Dílčím cílem byl rozbor spokojenosti zaměstnanců se stávajícím stavem poskytovaných benefitů v této společnosti. V této diplomové práci došlo k naplnění cíle. Po shrnutí hlavních i teoretických východisek, na základě literární rešerše pro zkoumanou oblast, byly definovány cíle a jednotlivá tvrzení.

Ve druhé části práce došlo k podrobnému analyzování společnosti, došlo ke zpracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Ukázalo se, které klíčové faktory nejvíce rozhodují o udržení pracovníka a o přemýšlení pracovníka při rozhodování mezi několika pracovními nabídkami. Bylo pečlivě prozkoumán také ekonomický stav společnosti, zejména výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, a to jak za uplynulých pět let, tak s predikcí dalšího vývoje za pomoci regresní analýzy na letošní rok a následující rok 2022.

V poslední části práce byly všechny tyto poznatky využity k sestavení nejdříve návrhu zaměstnaneckých benefitů a následně i stanovení konkrétního modelu zaměstnaneckých benefitů. Tento konkrétní model nově navržených benefitů je založen na zaměstnaneckých preferencích a současně na pečlivě zvážení finančních možnostech společnosti a v poslední řadě také na preferencích zaměstnavatele.

Ve společnosti uvažují, že tento konkrétní model zaměstnaneckých benefitů zavedou do systému odměňování na začátku roku 2022. Současně však uvažují, zejména s ohledem na následky pandemie COVID-19, rozšířit v roce 2023 nabídku o další benefity. Jak již ale bylo řečeno, bude záležet na konkrétní situaci a ekonomických výsledcích společnosti ABC s.r.o. a jejich možnostech. Očekává se, že zavedení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti povede k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, lepším pracovním výkonům a současně upevní dobré jméno společnosti na trhu práce.

Ve 21. století zvítězí společnosti se zaujatými, odhodlanými a odpovědnost si uvědomujícími zaměstnanci. Motivovaní zaměstnanci tvoří základní pilíř firmy

21. století. Během výzkumu se ukázalo, že lidé v dnešní době preferují více volného času, zajímavou práci, větší prostor na samostatné rozhodování (1)

Za další velký přínos bude požadované získání konkurenceschopnosti pro společnost na trhu práce. Ukázalo se, že správné nastavení benefitního systému odměňování a nastavení konkrétních podmínek poskytování těchto benefitů, velmi často orientovaných na loajalitu pracovníka, která je ve společnosti ABC s.r.o. velmi ceněna, bude mít ten správný dopad jak na zaměstnance, tak zaměstnavatele. Co se týče zaměstnanců, jejich výhoda tkví převážně ve formě různých nepeněžních plnění, která pomohou zvýšit jejich spokojenost a v podstatě zvýšit životní úroveň. Zaměstnavatelé mohou pomocí správně zvoleného systému benefitního odměňování utvářet a nadále budovat silnou značku společnosti a současně zvyšovat dále motivaci a loajalitu pracovníků a do budoucna, až nepříznivá situace pro společnost s pandemií COVID-19 odezní, umožní společnosti zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu práce při získávání nových pracovníků. Do příštích let je navrženo vedení společnosti pravidelně sledovat spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, neustále na tomto tématu pracovat a minimálně jednou ročně udělat dotazníkové šetření a zjistit, zda se preference respondentů nemění a porovnat své výsledky s nabídkou konkurentů. Společnost musí být v dnešním nelítostném světě plném změn vždy připravena a být o krok dál, než její konkurence.

Momentálně je těžké predikovat, jaký globální dopad na hospodářství a nábor zaměstnanců bude mít současná pandemie COVID-19, která dočasně ochromila celosvětovou ekonomiku. Pokud se však podíváme na důsledky celosvětového ekonomického ochlazení z předchozích let, zjistíme, že nábor zaměstnanců by měl pokračovat, stejně jako nezbytnost udržet klíčové lidi ve společnostech (57).

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. SOUČEK, Z., 2010. *Firma 21. Století*. Praha: Profesional Publishing. ISBN 978- 80-743-1007-2.
2. ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. OCHRANA, F., *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.
4. WIKISOFIA, 2020. *Rešerže*. Wikisofia.cz [online]. ©2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z www: <https://wikisofia.cz/wiki/Re%C5%A1er%C5%A1e>.
5. NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan Index IN05: Index IN05. In Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.
6. Time Series Regression. MathWorks [online]. 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.mathworks.com/discovery/time-series-regression.html>
7. PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, Pedagogika. ISBN 978-80-247-5232-7
8. ARMSTRONG, M., S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
9. *Hospodářské noviny iHNed.cz* [online]. Prague, Czech Republic: Copyright © 1996-2021 Economia, a.s., 2014 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-%20zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>
10. Tony J. Watson (2010) Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:6, 915-931, DOI: [10.1080/09585191003729374](https://doi.org/10.1080/09585191003729374)
11. KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. Motivace zaměstnanců je důležitější než kdy dříve! / *VímVíc.cz*. *Pomáháme dělat správná rozhodnutí* | *VímVíc.cz* [online]. Copyright © 2020 VimVic.cz. Všechna práva vyhrazena. [cit. 06.10.2020]. Dostupné z:

<https://www.vimvic.cz/clanek/motivace-zamestnancu-je-dulezitejsi-nez-kdy-drive>

13. HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
14. Benefity a motivace zaměstnanců human, resources, benefity, motivace / SykoraSwissConsulting CZ. *Poradenství, osobní asistence, jednatelé* / SykoraSwissConsulting CZ [online]. Copyright © 2019 Insion [cit. 06.10.2020]. Dostupné z: <http://swissconsulting.cz/benefity-a-motivace-zamestnancu>
15. Jak pěstovat v zaměstnancích loajalitu / LIGS University . *LIGS University / MBA, MSc, DBA a PhD studium online* [online]. Copyright © Copyright LIGS University [cit. 06.10.2020]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/jak-pestovat-v-zamestnancich-loajalitu>
16. Jaké benefity použít pro zlákaní kandidáta? / *Monster.cz. Práce, volná místa, nabídky práce v ČR a v zahraničí* | *Monster.cz* [online]. Copyright © 2020 [cit. 06.10.2020]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/hr-trendy/jak-upoutat-kandidaty/jake-benefity-pouzit-pro-zlakani-kandidata/>
17. *Hospodářské noviny iHNed.cz* [online]. Prague, Czech Republic: Copyright © 1996-2021 Economia, a.s., 2017 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65969000-angazovanost-zamestnancu-zasadni-ukol-pro-leadership>
18. Angažovanost a motivace v kontaktu s firemní kulturou / *GROWINGPEOPLE. GROWINGPEOPLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT* [online]. Dostupné z: <https://www.growingpeople.cz/angazovanost-a-motivace-v-kontaktu-s-firemni-kulturou/>
19. BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.
20. ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. BEDNÁŘ, V., 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
22. URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7357-925-8.
23. PELC, V., 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné*

režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

24. MACHÁČEK, I., 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 3.vyd. Praha: WoltersKluwer. ISBN 978-80-7478-000-4.

25. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů / *Práce a mzda. Hlavní strana / Práce a mzda* [online]. Copyright © 2020 Wolters [cit. 07.10.2020]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

26. Jak dosáhnout spokojenosti u svých zaměstnanců?. *WorkLife / Magazín o rovnováze soukromého a pracovního života* [online]. Copyright © 2020 Grown by [cit. 07.10.2020]. Dostupné z: <https://worklife.cz/efektivita-a-rovnovaha-cs/jak-dosahnout-spokojenosti-u-svych-zamestnancu/>

27. Poskytování zaměstnaneckých benefitů v podobě penzijního připojištění a soukromého životního pojištění [online]. Copyright © 2020 WoltersKluwer ČR, a. s. [cit. 01.05.2020]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/hledat/?q=zam%C4%Bstnaneck%C3%A9%20v%C3%BDhody%20a%20jejich%20c%C3%ADle%20a%20efektivita&z=cl>

28. *Hospodářské noviny iHNed.cz* [online]. Prague, Czech Republic: Copyright © 1996-2021 Economia, a.s., 2016 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/obchod-a-marketing-zakaznici/c1-65159180-deset-tipu-jak-posilit-dobrou-povest-firmy>

29. ABC s.r.o. – Čerstvé ovoce a zelenina. *ABC s.r.o. – Čerstvé ovoce a zelenina* [online]. Copyright © 2020 ABC spol. s r.o. [cit. 21.04.2021]. Dostupné z: <https://www.ABC.cz/>

30. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky.* [online]. Copyright © 2012 [cit. 16.02.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=460643>

31. Ovoce a zelenina podražily. Neměl je kdo sklízet | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 29.04.2021]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/ovoce-a-zelenina-prudce-zdrazily-nemel-je-kdo-sklizet-1373519>

32. Výroční zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky | AKCR.cz. *AKCR.cz* [online]. Copyright © 2005 [cit. 29.04.2021]. Dostupné z:

<http://www.akcr.cz/txt/vyrocní-zpráva-o-stavu-lesa-a-lesního-hospodářství-české-republiky>

33. NOVÁK, J. Stávající situace podniku [ústní sdělení]. ABC s.r.o. Olomouc. 16. 11. 2020.
34. Spotřeba potravin - 2018 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2018>
35. Češi si v posledních třiceti letech více oblíbili obiloviny, luštěniny, zeleninu a ovoce - Revue pro sociální politiku a výzkum ♡. *Revue pro sociální politiku a výzkum* ♡ - [online]. Copyright © 2021 Institut pro sociální politiku a výzkum [cit. 17.02.2021]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2019/12/cesi-si-v-poslednich-triceti-letech-vice-oblilibi-obiloviny-lusteniny-zeleninu-a-ovoce/>
36. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události. *E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. Copyright © 2001 [cit. 22.04.2021]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/>
37. Česká-republika:Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství | Eurydice. [online]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs
38. Trendy v moderním skladování ovoce | Úroda. Úroda | *Aktuality z rostlinné produkce a zemědělského výzkumu* [online]. Dostupné z: <https://www.uroda.cz/trendy-v-modernim-skladovani-ovoce/>
39. NOVOTNÝ, F. Stávající situace podniku [ústní sdělení]. ABC s.r.o., Olomoucká 988, 783 53 Velká Bystřice. 12. 11. 2020
40. Interní materiály firmy ABC s.r.o., Olomoucká 988, 783 53, Velká Bystřice
41. Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců | Monster.cz. *Práce, volná místa, nabídky práce v ČR a v zahraničí* | *Monster.cz* [online]. Copyright © 2021 [cit. 21.04.2021]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-motivaci-zamestnancu/>
42. Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce?. *CoolClub* [online]. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/jakych-benefitu-si-zamestnanci-ceni-nejvice/1408.html>
43. Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce?. *CoolClub* [online]. Dostupné z:

<https://club.coolpeople.cz/jakych-benefitu-si-zamestnanci-ceni-nejvice/1408.html>

44. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů | *Práce a mzda*. Hlavní strana | Práce a mzda [online]. Copyright © 2021 Wolters [cit. 21.04.2021]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

45. Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 21.04.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>

46. Hortim Kariéra - Věříš v práci, co má smysl?. *Hortim Kariéra - Věříš v práci, co má smysl?* [online]. Copyright © 2021 [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://www.hortim-kariera.cz/>

47. Kariéra – Tekoo. *Tekoo – Čerstvé ovoce a zelenina* [online]. Copyright © 2020 Tekoo spol. s r.o. [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://www.tekoo.cz/kariera/>

48. Koronavirus změnil benefity. Zaměstnanci chtějí služební auta, zdravotní dovolenou i home office | *BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit. 30.04.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/koronavirus-zmenil-benefity-zamestnanci-chteji-sluzebni-auta-zdravotni-dovolenou-i-home-office/>

49. Cafeteria – Sodexo – světový lídr ve službách pro kvalitu života. *Sodexo – světový lídr ve službách pro kvalitu života – Služby pro kvalitní život* [online]. Copyright © SODEXO 2021 [cit. 30.04.2021]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/>

50. O MultiSportu | MultiSport. *MultiSport / Cítit se lépe* [online]. Copyright © 2021 MultiSport Benefit, s.r.o. Všechna práva vyhrazena, použití informací pro jiné než soukromé účely je možné pouze s písemným souhlasem [cit. 30.04.2021]. Dostupné z: <https://multisport.cz/o-multisportu/>

51. O2 Family. *O2 Family* [online]. Copyright © 2021 O2 Family, s.r.o. [cit. 29.04.2021]. Dostupné z: <https://www.o2family.cz/>

52. Interní materiály firmy ČEDOK A.S., Vinohradská 2577/178, 130 00, Praha 3 – Vinohrady

53. Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Dostupné z:

<https://www.finance.cz/513412-prispevek-na-dovolenou/>

54. Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 2. díl - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele* - Portál POHODA [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. Jakékoliv užití obsahu včetně převzetí a šíření článků a fotografií je bez souhlasu STORMWARE s.r.o. zakázáno. [cit. 16.05.2021]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-%E2%80%93-2/>

55. *Příspěvky.cz: Příspěvky v roce 2021* [online]. Praha: © 2021 Všechna práva vyhrazena. Příspěvky.cz | Vyznejte se v sociální podpoře, dávkách a příspěvcích od pojišťoven pro rok 2021, 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

56. *Lepší zavřít než se trápit. Exkluzivní data, jak covid zdecimoval restaurace* - Seznam Zprávy. [online]. Copyright © 1996 [cit. 10.05.2021]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/covid-vysal-z-restauraci-103-miliard-korun-nekterym-se-nevyplati-ani-okenko-151204>

57. *Dopady koronaviru na firemní benefity* - Devire Czech Republic. *Devire - finding people who click* [online]. Dostupné z: <https://www.devire.cz/1621-2/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Složky angažovanosti zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8).....	21
Obrázek 2: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Zdroj: Vlastní zpracování dle 2)	24
Obrázek 3: Spotřeba potravin (Zdroj 34)	43
Obrázek 4: Věková struktura populace (Zdroj: 37)	51
Obrázek 5: Nabídka tarifů O ₂ Family pro společnosti (Zdroj: 51)	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Systém odměňování pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8)	18
Tabulka 2: Náklady společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)	34
Tabulka 3: Výnosy společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)	35
Tabulka 4: Výsledek hospodaření společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30).....	36
Tabulka 5: Ukazatel IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)	37
Tabulka 6: Srovnání poskytovaných benefitů s konkurenčními společnostmi (Zdroj: Vlastní zpracování dle 40, 46, 47)	46
Tabulka 7: Shrnutí analýzy vnějšího prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Tabulka 8: Věková struktura populace - hlavní věkové skupiny (Zdroj: Vlastní zpracování dle 37)	50
Tabulka 9: Vybrané demografické charakteristiky a charakteristiky nezaměstnanosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle 37)	51
Tabulka 10: Klíčové závěry analytické části (Zdroj: Vlastní zpracování)	70
Tabulka 11: Kalkulace nákladů pro nadstandardní pracovní volno (Zdroj: Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 12: Kalkulace nákladů na zavedení sick days (Zdroj: Vlastní zpracování)	74
Tabulka 13: Navrhovaná výše a expirace bodů (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Tabulka 14: Odhadované náklady na benefit Sodexo MultiPass karta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 15: Odhadované náklady na benefit ve formě karty MultiSport (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Tabulka 16: Nabídka tarifů O ₂ Family pro společnost ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 40)	79
Tabulka 17: Navrhovaná výše příspěvku na dovolenou, dle počtu odpracovaných let ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)	81
Tabulka 18: Odhadované náklady na benefit "příspěvek na dovolenou" (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 19: Náklady na benefit "příspěvek na dopravu do zaměstnání" (Zdroj: Vlastní zpracování).....	82

Tabulka 20: Výše státního příspěvku na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování dle 54).....	83
Tabulka 21: Náklady na benefit příspěvek na penzijní pojištění (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 22: Daňová úspora při penzijním spoření (Zdroj: Vlastní zpracování dle 55) ..	84
Tabulka 23: Vyhodnocení nákladů na benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)	85
Tabulka 24: Bodované zaměstnanecké benefity dle zvolených kritérií (Zdroj: Vlastní zpracování).....	86
Tabulka 25: Náklady na konkrétní model zaměstnaneckých benefitů pro společnost ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)	88
Tabulka 26: Dopady zavedení benefitů na výsledek hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování).....	89
Tabulka 27: Harmonogram zavedení nově navržených benefitů do společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování) ..	54
Graf č. 2: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Graf č. 3: Délka pracovního poměru ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).....	56
Graf č. 4: Pracovní pozice respondentů ve společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	58
Graf č. 5: Spokojenost pracovníků se současným systémem odměňování (Zdroj: vlastní zpracování).....	59
Graf č. 6: Mimopeněžní plnění mzdy (Zdroj: vlastní zpracování).....	60
Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity (Zdroj: vlastní zpracování).....	61
Graf č. 8: Vliv benefitů na pracovní výkon zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování) ...	62
Graf č. 9: Vliv poskytování benefitů na rozhodování mezi pracovními nabídkami (Zdroj: Vlastní zpracování).....	63
Graf č. 10: Benefity jako součást motivace dle zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Graf č. 11: Zájem respondentů o rozšíření nabídky benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Graf č. 12: Preference pracovníků ke způsobu poskytování benefitů (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Graf č. 13: Kritéria pro poskytování benefitů (Zdroj: vlastní zpracování).....	67
Graf č. 14: Benefity dle preferencí pracovníků společnosti ABC s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	68

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

DPP Dohoda o provedení práce

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

CK Cestovní kancelář

MHD Městská hromadná doprava

BRC British Retail Consortium (Světová norma pro bezpečnost potravin)

IFS International food standard

ČSN Česká technická norma

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

THP Technicko – hospodářský pracovník

SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č.1: Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců s benefity
odměňováním ve společnosti ABC s.r.o.**

Upozornění: Je zobrazen náhled na dotazník, ve kterém nedochází k ukládání dat. Pokud chcete dotazník vyplnit, [klikněte zde \(https://www.surveio.com/survey/d/Z9W5L4E1M4Y1T7X8D\)](https://www.surveio.com/survey/d/Z9W5L4E1M4Y1T7X8D).

Spokojenost se zaměstnaneckými benefity ve společnosti ABC s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zjišťování spokojenosti se zaměstnaneckými benefity ve Vaší společnosti ABC s.r.o. Výsledky Vašich odpovědí budou zpracovány, vyhodnoceny a poslouží ke stanovení modelu zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi a názory budou využity pouze pro potřeby tvorby námětů a doporučení, které z jeho výstupů vyplynou. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený jeho vyplněním. Pokud budete při vyplňování dotazníku potřebovat nějaké vysvětlení nebo informace, obraťte se na tazatele - n.novosadova@seznam.cz.

Vaše odpovědi na níže uvedené otázky prosím zaškrtněte.

Vaše pohlaví ?

- ☐ Žena
☐ Muž

Váš věk?

- ☐ 18 - 25 let
☐ 26 - 35 let
☐ 36 - 50 let
☐ 51 a více let

Jak dlouho pracujete u společnosti ABC s.r.o ?

- ☐ Méně než 1 rok
☐ 1 - 3 roky
☐ 4 - 5 let
☐ 6 - 10 let
☐ 11 a více let

Jako pracovní pozici ve společnosti zastáváte ?

- ☐ THP - technicko hospodářský pracovník
- ☐ Dělnická profese
- ☐ Ostatní

Jste spokojený/spokojená se současným systémem odměňování?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké mimopenněžní plnění mzdy (benefity)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Jste spokojen(á) s těmito poskytovanými benefity?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Myslíte si, že poskytování benefitů vede k lepšímu pracovnímu výkonu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Je pro Vás poskytování zaměstnaneckých benefitů důležitým faktorem při rozhodování mezi několika pracovními nabídkami?

- ☐ Ano, při výběru zaměstnání se zajímám o benefity.
- ☐ Ne, benefity nejsou pro mě rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání.
- ☐ Benefity vnímám jako přilepšení ke mzdě, ale nevnímám je jako rozhodující faktor při výběru zaměstnání.

Myslíte si, že benefity jsou důležitou součástí motivace zaměstnanců?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uvítal/a byste ve Vaší firmě rozšíření nabídky poskytování zaměstnaneckých benefitů?

- ☐ Ano, jsem rozhodně pro rozšíření benefitů.
- ☐ Ne, poskytování benefitů je pro mě dostačující.
- ☐ Nezajímám se o poskytování benefitů.
- ☐ Ano, ale změna by se neměla týkat poskytování stávajících benefitů.
- ☐ Je potřeba změnit stávající systém v poskytování benefitů.

Dal/a byste přednost systému poskytování zaměstnaneckých výhod:

- ☐ Plošnému - jedná se o poskytování stejných benefitů pro všechny zaměstnance.
- ☐ Flexibilnímu - z balíčku nabízených benefitů si každý volí podle své potřeby.

Jak by podle Vás měly být benefity poskytovány?

- ☐ Podle pracovního výkonu
- ☐ Podle počtu odpracovaných let
- ☐ Všem ve stejné míře bez rozdílu

O které konkrétní benefity máte zájem?**Příspěvek na penzijní pojištění**

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Nadstandardní pracovní volno (dovolená navíc, sickdays, studijní volno,...)

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

- ☐ Ano, mám zájem

16. 5. 2021

Spokojenost se zaměstnaneckými benefity ve společnosti ABC s.r.o.

- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Multipas, MultiSport

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Levnější služby mobilních operátorů

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Dárky a šeky (kosmetika, léky, restaurace, ...)

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Příspěvek na dovolenou

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Možná
- ☐ Ne, nemám zájem

Zde prosím uveďte Vaše připomínky a komentáře k zaměstnaneckým benefitům, které nebyly v dotazníku zmíněny.



Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji příjemný dne.

Bc. Natálie Novosadová